



# STRUCTURATION DE L'AIDE EN CONSORTIUM ET INTER- CONSORTIA

LEÇONS APPRISSES DU PROGRAMME KEY  
AU MALI



Michael Carrier et Lisa Daoud, Groupe URD, novembre 2019



Financé par l'Union européenne

**EUROPEAN UNION  
EMERGENCY TRUST  
FUND FOR AFRICA**

## **LE GROUPE URD**

### **URGENCE-RÉHABILITATION-DÉVELOPPEMENT**

Cette étude de capitalisation a été réalisée par le Groupe URD. Fondé en 1993, le Groupe URD est un *think-tank* indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, il accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité de leurs interventions.

## **AUTEURS**

Michael Carrier, Référent Qualité & Redevabilité pour le Groupe URD.

Lisa Daoud, Référente Qualité & Gestion de l'information pour le Groupe URD.

## **REMERCIEMENTS**

L'équipe de capitalisation remercie vivement l'ensemble des personnes impliquées lors des ateliers et des entretiens pour leurs contributions. Nous souhaitons remercier tout particulièrement Marion Saurel (DUE), Wandey Ag Ahmed (Groupe URD) et Véronique de Geoffroy (Groupe URD) pour leur support et leurs conseils au cours de cette mission.

## **AVERTISSEMENTS**

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'équipe de capitalisation et ne reflètent pas nécessairement celles de la Délégation de l'Union européenne.

Ce rapport est un document de capitalisation et non d'évaluation. Il ne propose pas d'opinion extérieure et objective d'une situation, mais essaie plutôt de souligner les avis, opinions et recommandations issus de l'expérience des différentes parties prenantes du programme KEY au Mali.

Ce rapport ne cherche pas à identifier l'ensemble des bonnes pratiques et des leçons apprises du programme KEY. Il se focalise sur les expériences de fonctionnement en consortium et inter-consortia.

## Table des matières

STRUCTURATION DE L'AIDE EN CONSORTIUM ET INTER-CONSORTIA .....	1
ACRONYMES.....	4
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	5
1. INTRODUCTION .....	14
1.1 CONSORTIUM.....	14
TENDANCE .....	14
DÉFINITIONS.....	14
1.2 CAPITALISATION.....	15
FINALITÉ.....	15
MÉTHODOLOGIE.....	15
LE PROGRAMME KEY.....	15
2. LEÇONS APPRISSES.....	17
2.1 LEÇONS GLOBALES.....	17
PLUS-VALUES.....	17
RISQUES / CONTRAINTES .....	18
LIGNE DE VIE.....	19
SUJETS CLÉS D'APPRENTISSAGE .....	19
2.1 LEÇONS THÉMATIQUES.....	20
ORGANISATION .....	20
MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE .....	24
GESTION DES RESSOURCES.....	26
RENFORCEMENT DE CAPACITÉS .....	30
SUIVI & RÉSULTATS .....	33
COOPÉRATION EXTERNE .....	36
INTER-CONSORTIA.....	39
CONCLUSION.....	43
ANNEXES.....	47

# ACRONYMES

ACF	Action contre la faim
AGR	Activité génératrice de revenus
AVSF	Agronomes et vétérinaires sans frontières
CCOCSAD	Comité communal d'orientation de contrôle de suivi des activités de développement
CISV	Comunità Impegno Servizio Volontariata
CLOCSAD	Comité local d'orientation de contrôle et de suivi des activités de développement
CONFED	Cellule de l'Ordonnateur national du Fonds européen de développement
COFIL	Comité de pilotage
CROCSAD	Comité régional d'orientation de contrôle et de suivi des activités de développement
CRS	Catholic Relief Service
CSA	Commissariat à la sécurité alimentaire
CSCOM	Centre de santé communautaire
CSREF	Centre de santé de référence
EIMS	Évaluation interactive avec mini-séminaire
FFU	Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique
GRC	Gestion des risques de catastrophe
GSAN	Groupe santé-nutrition
HI	Handicap international / Humanité et inclusion
IRC	International Rescue Committee
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
MAM	Malnutrition aigüe modérée
MAS	Malnutrition aigüe sévère
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation du Mali
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondial des Nations unies
PRIAN	Partenariat pour la résilience contre l'insécurité nutritionnelle alimentaire
PTF	Partenaire technique et financier
SAP	Système d'alerte précoce
SAN	Sécurité alimentaire et nutritionnelle
TDR	Termes de référence
URD (Groupe)	Urgence, Réhabilitation, Développement

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

## MISSION DE CAPITALISATION

**Objectifs** - Ce document de capitalisation vise à améliorer le fonctionnement en consortium et en inter-consortia dans les interventions humanitaires et de coopération au développement à partir des leçons apprises du programme KEY au Mali. Il cherche à répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les plus-values et les contraintes d'un fonctionnement en consortium et/ou inter-consortia ?  
Quels sont les éléments nécessaires à la réussite d'un fonctionnement en consortium et/ou inter-consortia ?

**Programme KEY au Mali** – Depuis plusieurs années, les interventions d'urgence se succèdent dans le nord et le centre du Mali. En 2016, l'Union européenne (UE) a décidé de lancer un vaste programme - nommé KEY ("se tenir debout" en langue locale) - qui se veut une transition entre l'urgence et le développement et qui a pour objectif de renforcer la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables du Mali.

Après le lancement en février 2016 d'un avis de manifestation d'intérêt suivi d'une procédure de négociation de juin à décembre 2016, 5 consortia d'ONG ont été retenus pour la mise en œuvre du programme dans les régions de Gao, Kidal, Ménaka, Mopti, Taoudéni et Tombouctou pour une durée initiale prévue pour chacune des actions de 36 à 45 mois. Deux autres organisations, le Groupe URD (Urgence Réhabilitation Développement) et l'IRD (Institut de recherche pour le développement), ont été chargées de l'accompagnement et de l'évaluation du programme dans son ensemble. La contribution totale de l'UE au programme KEY est de 40 millions d'euros.

**Consortium** - Le montage en consortium, fortement souhaité par les bailleurs, représente une modalité d'intervention de plus en plus présente et qui suscite souvent beaucoup d'interrogations.

*Un consortium (du latin signifiant « partenariat » ou « association ») est un groupement d'acteurs, notamment d'organisations ou d'individus, résultant d'une collaboration à un projet ou programme dans le but d'obtenir un résultat<sup>1</sup>.*

Pour l'aide humanitaire et la coopération au développement, un consortium représente une modalité de coopération en partenariat. Un consortium se caractérise en effet par une relation construite et négociée, un engagement commun et une responsabilité partagée pour atteindre un même objectif global<sup>2</sup>. Un consortium se différencie cependant des autres modalités de partenariat par une échelle souvent plus importante des objectifs et des moyens mis à disposition, ainsi que par la création d'une entité commune mais sans existence juridique organisée autour des organisations partenaires. Parfois, comme dans le cas du programme KEY, une entité de niveau « inter-consortia » peut être ajoutée pour faciliter la mise en œuvre de plusieurs consortia dans un même contexte d'intervention.

## LEÇONS GLOBALES

**PLUS-VALUES** - Un fonctionnement en consortium peut être une réponse pertinente à l'augmentation de l'ampleur, de la fréquence et de la complexité des situations de crise en mutualisant un éventail plus large de ressources et de compétences. Il peut permettre un renforcement de la complémentarité, une couverture géographique accrue et une réponse plus approfondie aux besoins des populations cibles.

Les éléments suivants ont été soulignés en tant que plus-values potentielles d'une structuration en consortium et/ou en inter-consortia par les différentes catégories de parties prenantes :

---

<sup>1</sup> Définition issue de Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Consortium>.

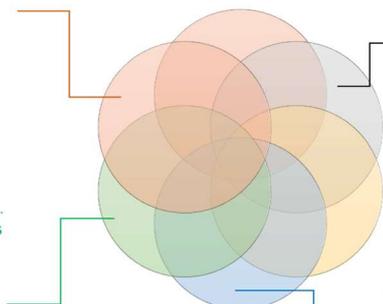
<sup>2</sup> Richardier V. (2016). *Le partenariat opérationnel à Handicap International*. Disponible sur : [http://www.hiproweb.org/uploads/tx\\_hidrtdocs/LePartenariatOperationnelHI\\_NO06.pdf](http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/LePartenariatOperationnelHI_NO06.pdf) 29

### POPULATIONS

- **Changements** – Renforcer les effets des interventions.
- **Harmonisation** – Faciliter l'harmonisation des pratiques entre les différentes organisations.

### OPERATEURS

- **Coopération** – Encourager une culture de la coordination et d'échanges entre organisations.
- **Plaidoyer** - Avoir une voix et un pouvoir accrus dans l'élaboration des politiques.
- **Nexus** – Faciliter le lien entre interventions humanitaires et de développement.
- **Apprentissage** - Augmenter les capacités mutuelles de recherche, d'innovation et d'apprentissage parmi les membres.



### BAILLEURS

- **Cohérence** – Faciliter une complémentarité géographique et thématique des partenaires, et éviter les doublons entre intervenants.
- **Renforcement de capacités** – Favoriser le transfert de compétence et permettre un renforcement de capacité mutuel entre les organisations.
- **Mise à l'échelle** – Augmenter la capacité d'intervention et répondre ainsi à une augmentation des besoins.
- **Visibilité** - Jouer un rôle de premier plan dans le financement et la coordination d'une action.
- **Simplification** – Réduire la charge de gestion des bailleurs.
- **Gestion de risques** - Déléguer des risques opérationnels et financiers et développer un contrôle qualité renforcé.

### AUTORITÉS

- **Coordination** – Permettre un point de contact unique plutôt que d'avoir à s'occuper des questions relatives à une multiplicité d'opérateurs.
- **Global** - Travailler avec différentes structures gouvernementales, en mettant l'accent en particulier sur les collectivités locales décentralisées.

**Risques & contraintes** - Un fonctionnement en consortium et/ou en inter-consortia implique également de nombreuses contraintes essentiellement assumées par les opérateurs : cette modalité d'intervention complexifie les circuits d'intervention et de validation, augmente les temps de gestion (en particulier pour l'organisation cheffe de file), diminue la capacité d'une intervention à s'ajuster rapidement à l'évolution du contexte, des besoins ou des ressources, ajoute un niveau supplémentaire dans la chaîne d'intervention, n'implique pas ou peu d'économies d'échelle (souvent annulées ou fortement réduites par le coût de la coordination) et est souvent moins accessible aux opérateurs locaux.

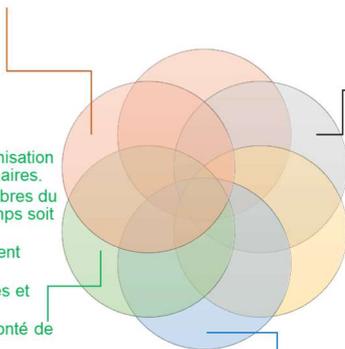
Les éléments suivants ont été cités en tant que risques / contraintes potentiel(le)s de la structuration en consortium et/ou en inter-consortia par les différentes catégories de parties prenantes :

### POPULATIONS

- **Identité** – Perte de repères entre l'organisation et le consortium.

### OPERATEURS

- **Gouvernance** - Complexifier les circuits de validation.
- **Artificiel** – Bénéficier d'un volume budgétaire important pour l'organisation cheffe de file qui ne sera pas utilisé mais transféré aux autres partenaires.
- **Chronophage** – Augmenter le temps de gestion requis par les membres du Consortium, en particulier l'institution chef de file, et sans que ce temps soit anticipé/planifié/budgétisé.
- **Inégalités** – Se trouver confronté à des montages budgétaires souvent inéquitables et rigides.
- **Rigidité** – Diminuer la capacité d'ajustement aux besoins, ressources et contexte.
- **Opportuniste** – Intégrer un consortium sans vision commune et volonté de changement/ajustement interne.
- **Distance** – Ajouter un nouveau relai dans la chaîne d'intervention
- **Exclusion** - Exclure les ONG locales ou les cantonner dans un rôle de sous-traitants sans que ce soit une décision délibérée mais plutôt une conséquence de l'absence de ces ONG lors de l'émergence du consortium en capitale.
- **Double travail** – Répondre aux attentes du consortium tout en assumant les exigences différentes de sa propre organisation (ex. Double reporting).



### BAILLEURS

- **Systématique** – Proposer systématiquement un consortium alors que cette structuration ne représente pas une réponse appropriée dans toutes les situations.
- **Contrainte** – Obliger des organisations à intervenir ensemble sans réelle volonté ou vision commune de leur part.

### AUTORITÉS

- **Participation inégale** – Impliquer de manière inégale certains secteurs du gouvernement.

## LEÇONS THÉMATIQUES

Au cours des différentes contributions, les sept sujets ci-dessous ont été soulignés par les différentes parties prenantes comme les sujets d'apprentissage les plus importants pour la structuration de l'aide en consortium et inter-consortia (ces sept sujets sont développés dans la partie « leçons thématiques » du rapport) :

### **Perspective « consortium » :**

**1. Organisation** - Intervenir en consortium implique de s'entendre sur des règles communes de fonctionnement sans remettre en question les spécificités internes de chaque organisation pour tout ce qui sort du cadre de consortium. La question de l'« organisation » d'un consortium étant absolument cruciale pour travailler de manière cohérente et complémentaire, il est essentiel de consacrer du temps et de l'énergie lors du montage d'un consortium sur les éléments de processus et de gouvernance.

**2. Mise en œuvre opérationnelle** - Intervenir au sein d'un consortium peut permettre de proposer des solutions opérationnelles plus cohérentes et plus efficaces pour les populations si les organisations membres parviennent à dépasser leurs différences et à coopérer de manière optimale. Il faut pour cela réussir à valoriser les valeurs ajoutées de chaque organisation membre au sein d'une intervention commune et cohérente, mais aussi identifier les éléments qui peuvent faciliter ou limiter la mise en œuvre opérationnelle en consortium.

**3. Gestion des ressources** - Fonctionner en consortium implique une consolidation et une mutualisation des ressources mises à disposition (humaines, financières, logistiques...). La gestion de ressources potentiellement plus importantes et partagées représentant un élément important d'opportunités mais aussi de difficultés et de tensions, celle-ci devient alors un enjeu majeur. Il est par conséquent essentiel d'identifier les facteurs susceptibles de faciliter ou limiter une gestion efficiente, efficace et responsable des ressources d'un consortium.

**4. Renforcement de capacités** – Un fonctionnement en consortium implique souvent des enjeux de renforcement mutuel des capacités des partenaires. Une répartition géographique des partenaires sous-entend par exemple le transfert de compétences « techniques » de certaines organisations vers d'autres moins expertes dans certaines thématiques et qui doivent pourtant les porter dans un territoire donné. Le travail conjoint d'organisations différentes en termes de mandat, d'expérience, de taille ou de longévité est également source de renforcement en termes de fonctionnement ou de partage d'expériences. Mais il existe différentes modalités de renforcement et d'apprentissage en consortium qu'il s'agit d'identifier, tout comme les éléments qui peuvent faciliter ou limiter le renforcement de capacités en consortium.

**5. Suivi & Résultats** – L'un des aspects essentiels d'un consortium est le suivi en commun. Cela sous-entend cependant une certaine harmonisation des processus de gestion de l'information et de pilotage entre les membres du consortium.

**6. Coopération externe** – Fonctionner en consortium implique une plus forte visibilité et des opportunités de coopération externe plus importantes et à des niveaux parfois plus élevés. Il est par conséquent essentiel d'identifier les éléments qui peuvent faciliter ou limiter une coopération positive, efficace et responsable avec les différentes catégories de parties prenantes d'une intervention en consortium.

### **Perspective « inter-consortia » :**

**7. Coordination & mutualisation** – Il est possible d'aller au-delà d'un consortium et de créer une cellule dite d'« inter-

consortia » pour accompagner, mutualiser les ressources et renforcer la complémentarité de plusieurs consortia. Ce type de structure peut notamment s'organiser autour de trois axes :

- Une logique de coordination au travers de groupes thématiques (gouvernance locale, suivi-évaluation, nutrition, etc.), de mécanismes et d'outils communs (évaluations initiale, intermédiaire, finale par exemple) ;
- Une logique d'apprentissage continu avec des activités d'évaluation externe, de renforcement des compétences et de recherche ;
- Une logique d'agilité via une méthode partagée et acceptée par l'ensemble des acteurs qui vise à aider le programme à s'adapter aux changements de contexte susceptibles d'impacter les besoins.

## RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes ont été identifiées et sont organisées par sujet clé d'apprentissage. Pour chaque recommandation, des pistes d'actions ont été ajoutées et sont expliquées dans la partie détaillée de ce rapport.

Recommandations	Pistes d'action / Démarches à entreprendre
<b>Organisation</b>	
<p><b>1. Éviter les « mariages forcés »</b> - Favoriser le groupement de partenaires qui se connaissent et qui veulent travailler ensemble.</p> <p><b>2. Bien se structurer</b> – Mettre en place des structures de gestion du consortium claires et acceptées par tous.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire une vision commune</li> <li>• Créer un "collectif"</li> <li>• Apprendre à se connaître</li> <li>• Développer une culture d'apprentissage entre les organisations membres</li> <li>• Anticiper le temps nécessaire pour poser un cadre de gestion</li> <li>• Allouer les ressources nécessaires à la bonne gestion du consortium</li> <li>• Tirer les leçons des expériences précédentes de fonctionnement en consortium dans le même contexte d'intervention</li> <li>• Élaborer un cadre de gestion clair qui reconnaît l'autonomie de chaque organisation et décrit les principaux rôles et responsabilités</li> <li>• Clarifier les instances de partage et de prise de décision</li> </ul>
<b>Mise en œuvre opérationnelle</b>	
<p><b>3. Préparation</b> – Renforcer la cohérence opérationnelle dès le départ de l'intervention</p> <p><b>4. Action</b> – Faciliter les échanges et la coopération au niveau terrain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir une durée totale d'intervention adaptée à la complexité d'une mise en œuvre opérationnelle en consortium</li> <li>• S'accorder sur une logique programmatique claire</li> <li>• Organiser l'intervention autour de "guichets uniques" par zone géographique</li> <li>• Accompagner ce processus de préparation opérationnelle</li> <li>• Soutenir les échanges de pratiques entre acteurs sur le terrain</li> <li>• Favoriser autant que possible les validations proches du terrain</li> <li>• Remettre la participation des populations au centre de l'action</li> </ul>
<b>Gestion des ressources</b>	
<p><b>5. Coordination</b> – Se donner les moyens de ses ambitions avec des ressources suffisantes et un cadre de gestion des ressources reconnu et accepté par tous.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier la gestion des ressources au plus tard au démarrage de l'intervention</li> <li>• Allouer des ressources suffisantes de coordination</li> <li>• Proposer aux équipes terrain des recommandations et outils adaptés aux modalités de fonctionnement en consortium</li> <li>• Se projeter sur le long terme</li> </ul>

<p><b>6. Gestion</b> – Mettre en œuvre une gestion des ressources adaptée aux capacités de chaque organisation et aux enjeux de redevabilité (bailleurs, interne, autorités, etc.) de l'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser un cadre de gestion des ressources utile et responsable</li> <li>• Proposer un cadre de travail motivant et responsable</li> <li>• Adapter les modalités managériales aux spécificités des ressources humaines mutualisées</li> <li>• Poser des règles de « bonne gestion financière »</li> <li>• Développer un protocole de gestion financière</li> <li>• Mutualiser la gestion logistique lorsque les conditions le permettent</li> </ul>
<p><b>Renforcement de capacités</b></p>	
<p><b>7. Stratégie</b> – Formaliser un cadre général de renforcement de capacité commun aux membres du consortium.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier l'objectif de renforcement de capacités</li> <li>• Prévoir un budget adapté aux besoins</li> </ul>
<p><b>8. Mutualisation</b> – Faciliter le renforcement mutuel de capacités entre partenaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les capacités des partenaires</li> <li>• Favoriser le partage d'expertises</li> <li>• Favoriser la mise en place de ressources mutualisées</li> </ul>
<p><b>Suivi &amp; Résultats</b></p>	
<p><b>9. Capacités</b> – Dédier des ressources humaines et techniques pour permettre le travail en commun.</p> <p><b>10. Structuration</b> – Co-construire et mettre en œuvre un cadre de suivi adapté à l'intervention et accepté par tous.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser un cadre de suivi dès le départ de l'intervention</li> <li>• Prévoir des moyens humains suffisants</li> <li>• Investir dans la gestion de l'information</li> <li>• Simplifier le suivi</li> <li>• Suivre les effets de l'intervention</li> <li>• Renforcer les espaces d'échanges</li> </ul>
<p><b>Coopération externe</b></p>	
<p><b>11. Une coopération commune et claire</b> – Clarifier les enjeux et les opportunités de coopération externe entre les membres du consortium.</p> <p><b>12. Une coopération légitime</b> – Définir et mettre en œuvre une stratégie commune de coopération avec les différentes parties prenantes du consortium.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographier l'historique de relations positives avec les parties prenantes</li> <li>• Clarifier le <i>leadership</i> en termes de coopération externe</li> <li>• Renforcer la transparence entre les membres du consortium</li> <li>• Créer une identité commune à tous les membres du consortium</li> <li>• Définir une stratégie de plaidoyer adaptée aux objectifs et ressources du consortium</li> <li>• Intégrer l'action du consortium dans les stratégies existantes</li> <li>• Impliquer les autorités quand le contexte le permet</li> <li>• Renforcer les initiatives de coordination</li> </ul>
<p><b>Inter-consortia</b></p>	
<p><b>13. Leadership</b> – Construire une entité « inter-consortia » légitime pour les différentes parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer l'existence d'une cellule inter-consortia avant même le départ de l'action</li> <li>• Poser un cadre de coopération clair et accepté par tous</li> </ul>

<p><b>14. Plus-values</b> – Proposer une offre de services « inter-consortia » utile pour les différentes parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer au lancement de chaque consortium</li> <li>• Partager, orienter, capitaliser et faciliter la prise de décision des consortia</li> <li>• Co-construire avec les consortia et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités</li> <li>• Contribuer à la mesure d'impact</li> </ul>
--	---

## CONCLUSION

### Avant de s'engager

Si le montage en consortium est de plus en plus souvent utilisé, ce n'est pas toujours la modalité d'intervention la plus pertinente. Avant de s'engager en consortium, les éléments suivants devraient être confirmés :

- ⇒ Pas d'enjeu de mise en œuvre immédiate des activités (un consortium nécessite plus de temps de démarrage) ;
- ⇒ Capacité du bailleur à se projeter au-delà de la première phase de financement pour éviter d'arrêter son soutien avant que le consortium n'ait atteint sa « maturité » ;
- ⇒ Volonté de chaque organisation de s'engager ensemble ;
- ⇒ Historique de collaboration des partenaires souhaité (plutôt qu'opportunisme financier) ;
- ⇒ Valeurs communes et modes opératoires similaires ou complémentaires entre les partenaires ;
- ⇒ Complémentarité géographique ou thématique avérée entre les partenaires.

### Définition d'un « bon » consortium

S'inspirant des leçons apprises du programme KEY, un référentiel est proposé dans ce document pour essayer de souligner les éléments clés d'un « bon » consortium.

Ce référentiel qualité « consortium » comprend deux parties : une partie centrée sur les résultats, c'est-à-dire sur les plus-values attendues du consortium ; et une autre sur les processus, c'est-à-dire les actions qui peuvent faciliter un bon fonctionnement en consortium.

#### Résultats

Dans une perspective de « qualité à 360 degrés », les plus-values attendues d'un consortium sont organisées par catégorie de parties prenantes : destinataires des actions ou bénéficiaires, bailleurs, autorités et opérateurs. Ces éléments peuvent permettre aux différentes parties prenantes de partager une compréhension commune et équilibrée des résultats attendus d'un consortium.

<b>RÉSULTATS (Plus-values attendues du consortium)</b>	
<b>Opérateurs</b>	<b>Résultats d'un consortium pour ses organisations membres.</b>
<b>Coopération</b>	Renforcement de la coopération et de la complémentarité entre opérateurs.
<b>Nexus</b>	Renforcement des liens entre interventions d'urgence et de développement.
<b>Apprentissage</b>	Augmentation des capacités mutuelles de recherche, d'innovation et d'apprentissage parmi les membres.
<b>Plaidoyer</b>	Possibilité d'avoir une voix et un pouvoir accrus dans l'élaboration des politiques.
<b>Autorités</b>	<b>Résultats d'un consortium pour les autorités de la zone d'intervention.</b>
<b>Coordination</b>	Possibilité d'avoir un point de contact unique plutôt que d'avoir à s'occuper des questions relatives à une multiplicité d'opérateurs.
<b>Multi-niveaux</b>	Intervention en consortium en lien avec différentes structures gouvernementales, en mettant l'accent en particulier sur les collectivités locales décentralisées.
<b>Bailleur(s)</b>	<b>Principaux résultats d'un consortium qui intéressent particulièrement son/ses bailleur(s).</b>

<b>Performance</b>	Atteinte des objectifs en lien avec la demande initiale (appel à proposition, etc) et les engagements contractuels.
<b>Cohérence</b>	Renforcement de la complémentarité géographique et thématique des partenaires de mise en œuvre, et réduction des risques de doublons entre intervenants.
<b>Mise à l'échelle</b>	Augmentation de la capacité d'intervention et de réponse aux besoins.
<b>Simplification</b>	Réduction de la charge de gestion des bailleurs.
<b>Gestion de risques</b>	Délégation de risques opérationnels et financiers vers l'organisation cheffe de file.
<b>Visibilité</b>	Possibilité de se positionner en première ligne sur une thématique / zone spécifique.
<b>Renforcement de capacités</b>	Renforcement de capacité mutuel entre les organisations.
<b>Destinataires des actions</b>	<b>Résultats d'un consortium pour les destinataires de ses actions.</b>
<b>Changements</b>	Renforcement des effets de l'intervention par l'action collective du consortium.
<b>Harmonisation</b>	Mise en cohérence des pratiques entre les différentes organisations.
<b>Satisfaction</b>	Reconnaissance de la qualité des actions du consortium par leurs destinataires.
<b>Participation</b>	Participation des destinataires dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et la capitalisation des actions. Adhésion des destinataires aux actions. Appropriation des actions par leurs destinataires.

## Processus

Les actions clés d'un « bon » consortium sont organisées selon les sujets d'apprentissage identifiés par les consortia du programme KEY :

- ⇒ **Organisation** – La manière dont le consortium est structuré et dirigé.
- ⇒ **Mise en œuvre opérationnelle** – La manière dont les activités sont mises en œuvre au sein du consortium.
- ⇒ **Gestion des ressources** – L'utilisation des ressources (RH, financières, etc.).
- ⇒ **Renforcement de capacités** – L'utilisation et le renforcement de l'expertise des organisations et des personnes.
- ⇒ **Suivi & Résultats** – La manière dont l'information est collectée, analysée et utilisée.
- ⇒ **Coopération externe** – La coordination et les synergies des différentes parties prenantes.

Ces éléments peuvent permettre à un consortium de valoriser ses points forts et d'identifier les points de fonctionnement qui peuvent être améliorés.

## PROCESSUS (Ce que fait le consortium)

<b>Organisation</b>	<b>Forces et faiblesses sur la manière dont le consortium est structuré et dirigé.</b>
<b>Vision</b>	Une vision commune et détaillée a été développée par les membres du consortium sur les changements attendus de l'intervention.
<b>Collectif</b>	Des principes/valeurs sont mis en commun et des actions sont mises en place pour renforcer une confiance, une équité et une responsabilité mutuelle entre les organisations membres.
<b>Leçons apprises</b>	Les leçons des expériences précédentes de fonctionnement en consortium dans le même contexte d'intervention ont été identifiées et partagées entre les membres du consortium.
<b>Structuration</b>	Le temps nécessaire a été dédié pour poser un cadre de gestion (rôles, responsabilités, modalités de prise de décision, etc.) adapté au contexte et reconnu par tous.
<b>Prise de décision</b>	L'organisation et les personnes en place permettent une prise de décision rapide adaptée à l'évolution des besoins, ressources et contexte.
<b>Mise en œuvre opérationnelle</b>	<b>Forces et faiblesses sur la manière dont les activités sont mises en œuvre au sein du consortium.</b>

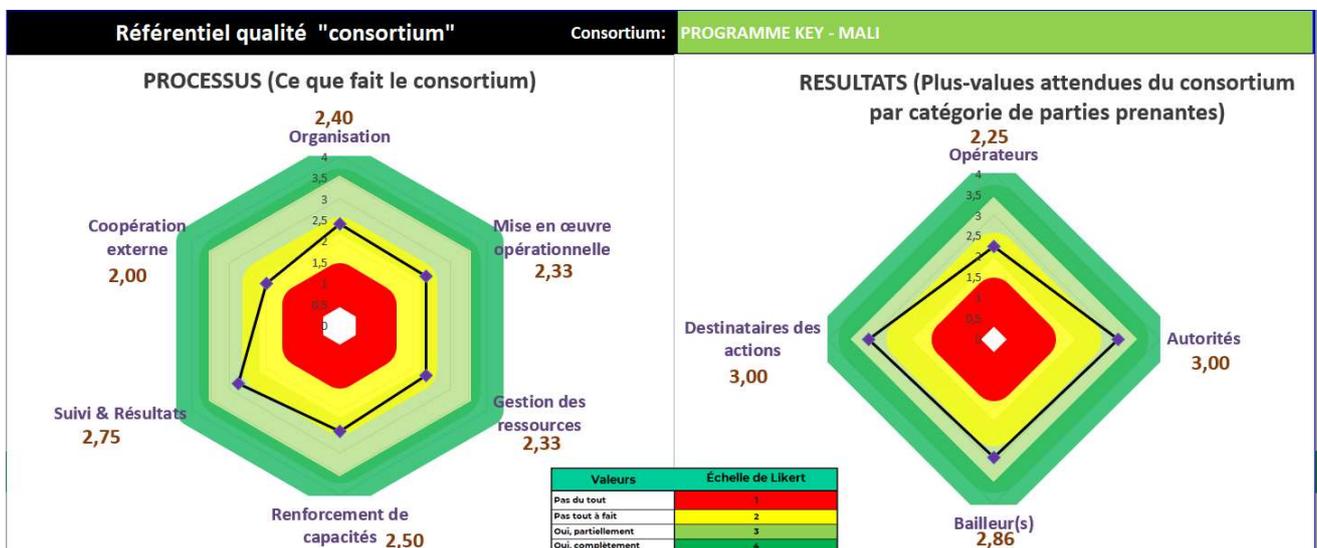
<b>Anticipation</b>	La durée totale d'intervention a intégré une phase de démarrage suffisamment longue pour permettre de proposer un cadre d'action efficace et cohérent sans remettre en cause le temps dédié à la mise en œuvre des activités.
<b>Cohérence programmatique</b>	Le consortium a développé une logique programmatique adaptée, robuste et testée dans des contextes similaires (ou prévoir l'évaluation des hypothèses).
<b>Guichet unique</b>	Une cohérence géographique et/ou thématique par entité et avec le moins de partage possible a été mise en place.
<b>Échanges de pratiques</b>	Un mécanisme d'échanges de pratiques et d'expériences au cours de la mise en œuvre facilite l'identification de bonnes pratiques opérationnelles.
<b>Validation</b>	Les validations sont autant que possible réalisées au plus proche du lieu de mise en œuvre.
<b>Participation</b>	En dépit d'enjeux de coopération interne plus importants, les organisations du consortium continuent à renforcer l'engagement et la participation des populations et des autorités
<b>Gestion des ressources</b>	<b>Forces et faiblesses de l'utilisation des ressources (RH, financières, etc.).</b>
<b>Règles</b>	Des arbitrages, et notamment des règles de "bonne gestion financière", sont établies sur les éléments qui peuvent être sources de tension (ratio RH, frais administratifs, niveau et type de flexibilité des lignes budgétaires, codification analytique, coûts unitaires harmonisés, modalités de suivi budgétaires, modalités d'avances, espaces de pilotage, etc...)
<b>Coordination</b>	La gestion d'un consortium nécessitant plus de temps qu'un partenariat classique, des ressources suffisantes de coordination ont été dédiées.
<b>Équilibre</b>	Le cadre proposé de gestion des ressources reste au service de l'intervention : Il s'agit de trouver le bon équilibre entre les processus de contrôle (ne pas faire de la sur-qualité) et la capacité d'intervention.
<b>Motivation</b>	La complexité du montage en consortium n'impacte pas négativement la qualité des cadres de gestion des ressources humaines et la capacité d'écoute de la ligne managériale.
<b>Environnement</b>	Un cadre de gestion propose des mesures concrètes de respect et de suivi de la responsabilité environnementale du consortium dans les processus et outils de gestion des ressources.
<b>Mutualisation</b>	Le consortium anticipe les possibilités de mutualisation des ressources (logistiques, humaine, etc.).
<b>Renforcement de capacités</b>	<b>Forces et faiblesses de l'utilisation et du renforcement de l'expertise des organisations et des personnes.</b>
<b>Stratégie</b>	Les membres du consortium se sont accordés sur un objectif de renforcement de capacité et l'ont inscrit dans une politique ou un cadre général de pratiques.
<b>Diagnostic</b>	Une analyse de capacités organisationnelles mutuelles est réalisée au départ de l'action.
<b>Mise en œuvre</b>	Des actions spécifiques sont mises en œuvre pour renforcer les capacités.
<b>Moyens</b>	Des moyens suffisants ont été dédiés pour renforcer les capacités.
<b>Suivi &amp; Résultats</b>	<b>Forces et faiblesses sur la manière dont l'information est collectée, analysée et utilisée.</b>
<b>Cadre</b>	Un cadre de suivi commun a été créé et comprend des indicateurs clairement compréhensibles par tous ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation adéquats.
<b>Ressources</b>	Le consortium a du personnel dédié au suivi, en interne aux organisations et en commun.
<b>Résultats</b>	Le consortium a une vision claire des résultats atteints.
<b>Échanges</b>	Des réunions régulières sont mises en place au sein du consortium afin de renforcer le suivi de l'intervention.
<b>Coopération externe</b>	<b>Forces et faiblesses de la coordination et des synergies des différentes parties prenantes.</b>

<b>Leadership</b>	Un positionnement clair du consortium est proposé sur les différents niveaux de coopération : vertical, horizontal, thématique, contextuel, etc.... avec un interlocuteur lead chef de file du consortium sur l'ensemble de l'intervention et/ou sur des thématiques spécifiques.
<b>Identité</b>	Du temps et des ressources ont été investis pour créer une identité commune à tous les membres du consortium.
<b>Plaidoyer</b>	Une stratégie de plaidoyer est définie pour mieux impliquer les autorités et favoriser l'appropriation des approches dans les plans de développement locaux et nationaux.
<b>Coordination</b>	Le consortium contribue au fonctionnement des mécanismes de coordination existants (ex. Assumer un co-leadership avec un cluster si la taille du consortium le justifie) et renforce les groupes thématiques liés à l'intervention du consortium.

### Programme KEY

Afin de faciliter l'utilisation de ce référentiel qualité consortium, et d'obtenir des résultats visuels (voir ci-dessous), un test d'outil Excel a été développé.

Les résultats ci-dessous synthétisent les retours d'expérience des différentes personnes interrogées sur le programme KEY au Mali.



Pour chaque plus-value attendue et chaque action clé du référentiel, il a été demandé de préciser si la phrase proposée correspond complètement, partiellement, pas tout à fait ou pas du tout à la situation du programme KEY, et de justifier cette réponse. Une valeur de 1 à 4 a été associée à chaque réponse. Les résultats globaux ont ensuite été obtenus en faisant la moyenne des réponses à toutes les plus-values attendues par catégorie de parties prenantes, et à toutes les actions clés du référentiel par sujet clé d'apprentissage

Pour plus de détails sur les résultats du programme KEY, voir l'Annexe No 1 – Résultats - Référentiel Qualité Consortium - PROGRAMME KEY

# 1. INTRODUCTION

Ce document de capitalisation vise à améliorer le fonctionnement en consortium et en inter-consortia dans les interventions humanitaires et de coopération au développement à partir des leçons apprises du programme KEY au Mali. Il est structuré en 3 parties : 1) une introduction pour poser le sujet, les objectifs et le contexte de cette capitalisation ; 2) une synthèse des leçons apprises ; 3) une conclusion pour résumer les résultats attendus d'un consortium et les actions clés qui peuvent faciliter son fonctionnement.

## 1.1 CONSORTIUM

### TENDANCE

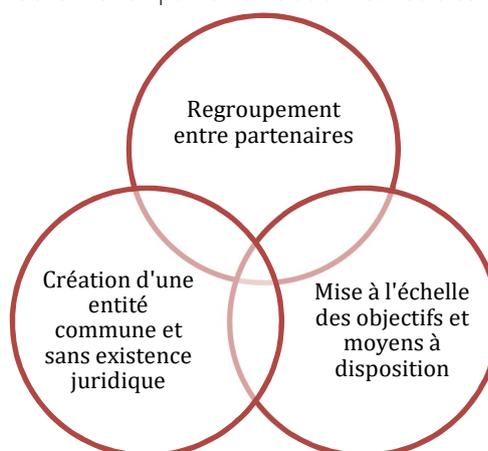
Avec l'augmentation du nombre et de la complexité des situations de crise, les interventions multipartites et multisectorielles sont de plus en plus nécessaires. « *Réaliser ensemble ce que nous ne pouvons pas faire seuls et séparément*<sup>3</sup> » représente une évidence pour des organisations qui sont de plus en plus impliquées dans des interventions en partenariat.

Cette notion de « partenariat » n'est pas nouvelle, notamment pour les organisations de la coopération au développement, mais, avec l'impératif pour les bailleurs de déléguer des sommes toujours plus importantes dans un contexte de réduction de la dépense publique, le montage en consortium représente une modalité d'intervention de plus en plus présente et qui suscite souvent beaucoup d'interrogations. Si l'impératif d'un fonctionnement en consortium semble clair, la question est de savoir à quel moment cette modalité d'intervention est pertinente et comment y parvenir de manière efficace, efficiente et responsable.

### DÉFINITIONS

*Un consortium (du latin signifiant « partenariat » ou « association ») est un groupement d'acteurs, notamment d'organisations ou d'individus, résultant d'une collaboration à un projet ou programme dans le but d'obtenir un résultat*<sup>4</sup>.

Pour l'aide humanitaire et la coopération au développement, un consortium représente une modalité de coopération en partenariat. Un consortium se caractérise en effet par une relation construite et négociée, un engagement commun et une responsabilité partagée pour atteindre un même objectif global<sup>5</sup>. Un consortium se différencie cependant des autres modalités de partenariat par une échelle souvent plus importante des objectifs et des moyens mis à disposition, ainsi que par la création d'une entité commune mais sans existence juridique organisée autour des organisations partenaires. Parfois, comme dans le cas du



<sup>3</sup> ODI, *Getting better results from partnership working*, Rachel Houghton, CDAC Network, 2011.

<sup>4</sup> Définition issue de Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Consortium>.

<sup>5</sup> Richardier V. (2016). *Le partenariat opérationnel à Handicap International*. Disponible sur : [http://www.hiproweb.org/uploads/tx\\_hidrtdocs/LePartenariatOperationnelHI\\_NO06.pdf](http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/LePartenariatOperationnelHI_NO06.pdf) 29

programme KEY, une entité de niveau « inter-consortia » peut être ajoutée pour faciliter la mise en œuvre de plusieurs consortia dans un même contexte d'intervention.

## 1.2 CAPITALISATION

### FINALITÉ

Ce document de capitalisation vise à améliorer le fonctionnement en consortium et en inter-consortia dans les interventions humanitaires et de coopération au développement à partir des leçons apprises du programme KEY au Mali. Il cherche à répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les plus-values et les contraintes d'un fonctionnement en consortium et/ou inter-consortia ?  
Quels sont les éléments nécessaires à la réussite d'un fonctionnement en consortium et/ou inter-consortia ?

### MÉTHODOLOGIE

**Capitalisation** - Ce document de capitalisation se distingue d'un rapport d'évaluation sur les points clés suivants :

- ⇒ L'hypothèse de départ de cette capitalisation est que les acteurs ont la capacité (nécessité) d'apprendre/de réfléchir sur leur action et qu'ils sont les mieux placés pour le faire. Cela implique que l'équipe de capitalisation s'est avant tout focalisée sur de la facilitation et de l'aide à la prise de parole et au partage (et non sur le fait de construire et d'apporter la connaissance et un jugement de valeur de l'extérieur) ;
- ⇒ Il est nécessaire de pouvoir comparer ce qui était prévu avec ce qui a été fait et obtenu mais une capitalisation donne la priorité à l'expérience subjective des parties prenantes (leurs « lunettes »). L'équipe de capitalisation n'a donc pas fondé son analyse sur les critères traditionnels d'évaluation du DAC (voir annexe « cadre analyse » pour plus de détails) et a d'abord donné la possibilité à chaque interlocuteur d'exprimer ce qui lui paraissait le plus important.

**Collecte & analyse de données** - Cette capitalisation a été mise en œuvre par le Groupe URD de mai à octobre 2019. Elle repose sur une revue des documents clés, les retours d'un questionnaire en ligne, plus de 25 entretiens individuels, 3 animations d'ateliers de capitalisation et une observation d'une réunion inter-consortia du programme KEY. Elle a été complétée par une revue documentaire et des entretiens individuels sur d'autres expériences de structuration en consortium et/ou en inter-consortia dans des interventions humanitaires et/ou de coopération au développement.

**Limites** –

- ⇒ Du fait des contraintes de sécurité et de temps, la collecte de données terrain se limite à un atelier de capitalisation avec les représentants opérationnels d'un consortium et les résultats du questionnaire en ligne.
- ⇒ Cette étude se focalise uniquement sur le mode de fonctionnement en consortium et inter-consortia. Elle n'aborde donc pas de manière détaillée d'autres sujets clés d'apprentissage du programme KEY comme le « graduation model » ou les enjeux d'intervention en contexte d'insécurité.

### LE PROGRAMME KEY

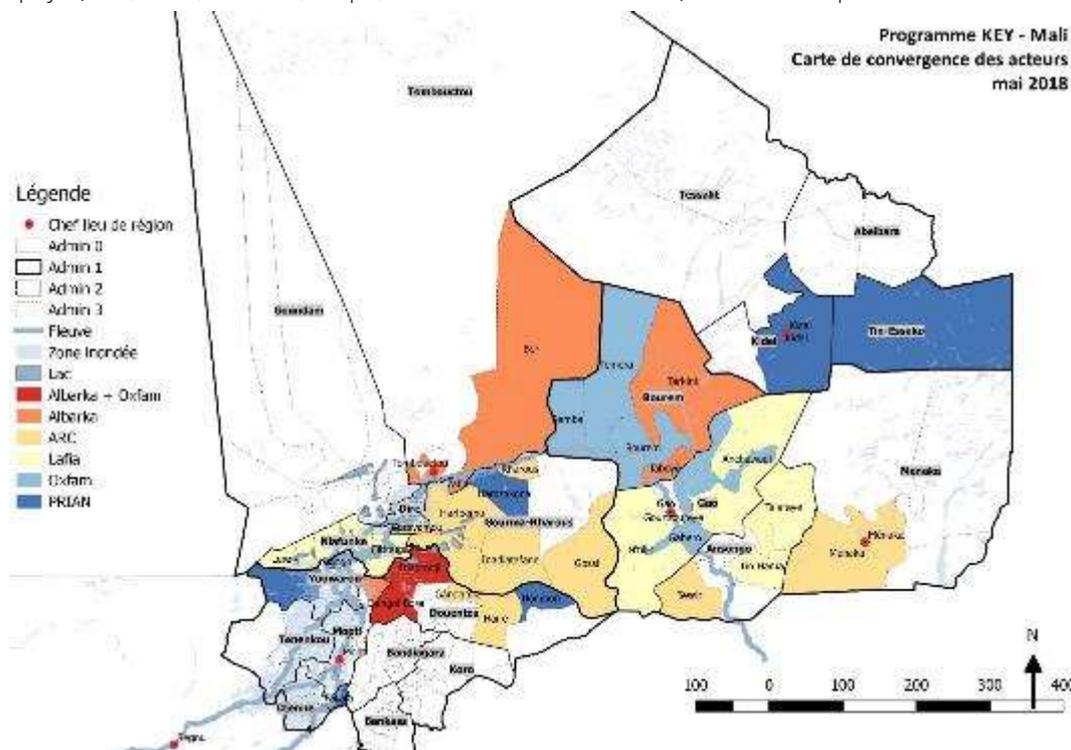
Depuis plusieurs années, les interventions d'urgence se succèdent dans le nord et le centre du Mali et l'Union européenne a décidé en 2016 de lancer un vaste programme, nommé KEY ("se tenir debout" en langue locale), qui se veut une transition entre l'urgence et le développement et qui a pour objectif de renforcer la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables du Mali.

Après le lancement en février 2016 d'un avis de manifestation d'intérêt suivi d'une procédure de négociation de juin à décembre 2016, 5 consortia d'ONG ont été retenus pour la mise en œuvre du programme dans les régions de Gao, Kidal, Ménaka, Mopti, Taoudéni et Tombouctou pour un montant global de 38 000 000 EUR. La durée initiale prévue pour chacune des actions est de 36 à 45 mois.

Le tableau ci-dessous présente les 5 consortia financés dans le cadre du programme KEY :

Consortia	ALBARKA	PSAN/LAFIA	ARC	OXFAM/LVIA	PRIAN
Zone d'intervention	Taoudéni Tombouctou, Gao, Mopti	Tombouctou, Gao,	Gao, Tombouctou, Menaka, Mopti	Gao, Mopti	Mopti, Tombouctou, Kidal
Thématiques d'intervention	Pastoralisme, gouvernance, sécurité alimentaire	Sécurité alimentaire, nutrition, gouvernance	Sécurité alimentaire, nutrition, gouvernance	Sécurité alimentaire, nutrition, gouvernance	Sécurité alimentaire, nutrition, gouvernance
Agence cheffe de file	AVSF	CRS	HI	OXFAM GB- LVIA	SOS Sahel
Membres	VSF/B, ADESAH, ICD	SCF, Red Barna, ASG TASSAG	ACF, DRC, ACTED, NRC, Solidarités ; IRC	CISV, WW GVC LVIA, TASSAGH, UAVES, AOPP	Agha-khan, CAID, SOLISA AFAAZHAR,

Les zones couvertes par les 5 consortia sélectionnés pour la mise en œuvre des activités sont les 6 régions situées au nord du pays (Gao, Kidal, Ménaka, Mopti, Taoudéni et Tombouctou) comme indiqué sur la carte ci-dessous.



Deux autres organisations, le Groupe URD (Urgence Réhabilitation Développement) et l'IRD (Institut de recherche pour le développement), ont été chargées de l'accompagnement et de l'évaluation du programme dans son ensemble. La contribution totale de l'UE au programme KEY est de 40 millions d'euros.

## 2. LEÇONS APPRIS

Qu'est ce qui a été fait ? Qu'est ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné ? Comment pouvons-nous améliorer le fonctionnement en consortium et/ou en inter-consortia ?

### 2.1 LEÇONS GLOBALES

#### PLUS-VALUES

Un fonctionnement en consortium peut être une réponse pertinente à l'augmentation de l'ampleur, de la fréquence et de la complexité des situations de crise en mutualisant un éventail plus large de ressources et de compétences. Il peut en effet permettre un renforcement de la complémentarité, une couverture géographique accrue et une réponse plus approfondie aux besoins des populations cibles.

Cette tendance est d'autant plus renforcée avec :

- ⇒ La volonté d'« étirer » les réponses aux situations de crise pour inclure la prévention et la préparation aux catastrophes ainsi que la réponse aux causes profondes de la crise qui implique que les réponses multipartites/multisectorielles seront de plus en plus nécessaires.
- ⇒ Le renforcement du rôle et des responsabilités des autorités qui peuvent, par le biais d'un consortium, avoir un point de contact unique plutôt qu'avoir à traiter avec une multiplicité d'opérateurs.
- ⇒ L'augmentation des moyens financiers pour l'aide sans augmentation des capacités de gestion des bailleurs. S'en suit le besoin pour les bailleurs de déléguer une partie de la gestion opérationnelle et financière à une organisation cheffe de file d'un consortium dans une logique de réduction des coûts de transaction.
- ⇒ Une montée en puissance de la notion de responsabilité collective des opérateurs intervenant dans une même zone d'intervention.

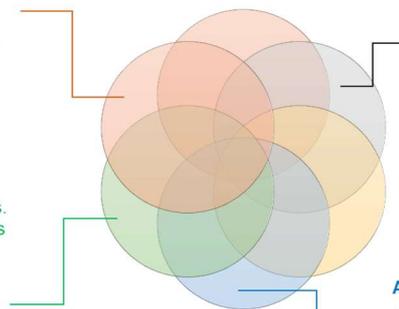
Les éléments suivants ont été soulignés en tant que plus-values potentielles d'une structuration en consortium et/ou en inter-consortia par les différentes catégories de parties prenantes :

#### POPULATIONS

- **Changements** – Renforcer les effets des interventions.
- **Harmonisation** – Faciliter l'harmonisation des pratiques entre les différentes organisations.

#### OPERATEURS

- **Coopération** – Encourager une culture de la coordination et d'échanges entre organisations.
- **Plaidoyer** - Avoir une voix et un pouvoir accrus dans l'élaboration des politiques.
- **Nexus** – Faciliter le lien entre interventions humanitaires et de développement.
- **Apprentissage** - Augmenter les capacités mutuelles de recherche, d'innovation et d'apprentissage parmi les membres.



#### BAILLEURS

- **Cohérence** – Faciliter une complémentarité géographique et thématique des partenaires, et éviter les doublons entre intervenants.
- **Renforcement de capacités** – Favoriser le transfert de compétence et permettre un renforcement de capacité mutuel entre les organisations.
- **Mise à l'échelle** – Augmenter la capacité d'intervention et répondre ainsi à une augmentation des besoins.
- **Visibilité** - Jouer un rôle de premier plan dans le financement et la coordination d'une action.
- **Simplification** – Réduire la charge de gestion des bailleurs.
- **Gestion de risques** - Déléguer des risques opérationnels et financiers et développer un contrôle qualité renforcé.

#### AUTORITÉS

- **Coordination** – Permettre un point de contact unique plutôt que d'avoir à s'occuper des questions relatives à une multiplicité d'opérateurs.
- **Global** - Travailler avec différentes structures gouvernementales, en mettant l'accent en particulier sur les collectivités locales décentralisées.

## RISQUES / CONTRAINTES

Même si les plus-values semblent évidentes, elles ne doivent pas faire oublier qu'un fonctionnement en consortium et/ou en inter-consortia n'est pas toujours pertinent car cette modalité d'intervention demande une capacité, notamment pour les bailleurs, à se projeter sur une longue durée et à investir un niveau minimum de ressources assez considérables.

Un fonctionnement en consortium et/ou en inter-consortia implique également de nombreuses contraintes essentiellement assumées par les opérateurs : cette modalité d'intervention complexifie les circuits d'intervention et de validation, augmente les temps de gestion (en particulier par l'organisation cheffe de file), diminue la capacité d'une intervention à s'ajuster rapidement à l'évolution du contexte, des besoins ou des ressources, ajoute un niveau supplémentaire dans la chaîne d'une intervention, n'implique pas ou peu d'économies d'échelle (souvent annulées ou fortement réduites par le coût de la coordination) et est souvent moins accessible aux opérateurs locaux.

Les éléments suivants ont été cités en tant que risques / contraintes potentiel(le)s de la structuration en consortium et/ou en inter-consortia par les différentes catégories de parties prenantes :

### POPULATIONS

- **Identité** – Perte de repères entre l'organisation et le consortium.

### OPERATEURS

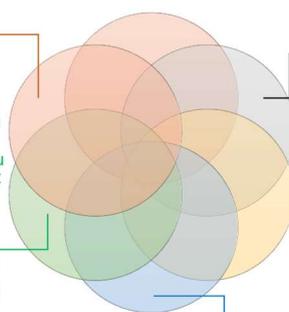
- **Gouvernance** – Complexifier les circuits de validation.
- **Artificiel** – Bénéficier d'un volume budgétaire important pour l'organisation cheffe de file qui ne sera pas utilisé mais transféré aux autres partenaires.
- **Chronophage** – Augmenter le temps de gestion requis par les membres du Consortium, en particulier l'institution cheffe de file, et sans que ce temps soit anticipé/planifié/budgétisé.
- **Inégalités** – Se trouver confronté à des montages budgétaires souvent inéquitables et rigides.
- **Rigidité** – Diminuer la capacité d'ajustement aux besoins, ressources et contexte.
- **Opportuniste** – Intégrer un consortium sans vision commune et volonté de changement/ajustement interne.
- **Distance** – Ajouter un nouveau relai dans la chaîne d'intervention
- **Exclusion** – Exclure les ONG locales ou les cantonner dans un rôle de sous-traitants sans que ce soit une décision délibérée mais plutôt une conséquence de l'absence de ces ONG lors de l'émergence du consortium en capitale.
- **Double travail** – Répondre aux attentes du consortium tout en assumant les exigences différentes de sa propre organisation (ex. Double reporting).

### BAILLEURS

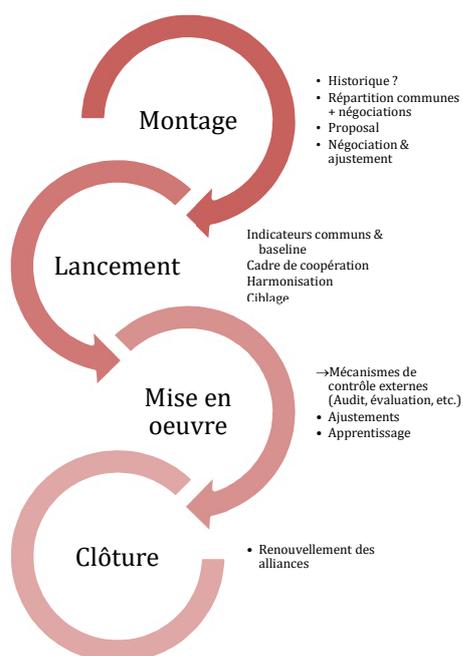
- **Systématique** – Proposer systématiquement un consortium alors que cette structuration ne représente pas une réponse appropriée dans toutes les situations.
- **Contrainte** – Obliger des organisations à intervenir ensemble sans réelle volonté ou vision commune de leur part.

### AUTORITÉS

- **Participation inégale** – Impliquer de manière inégale certains secteurs du gouvernement.



## LIGNE DE VIE



Le cycle de vie d'un consortium est ponctué de phases et d'étapes clés à son développement. Avant de naître en tant qu'entité unique, il est possible que le groupe (ou certains de ses membres) ait connu des formes préliminaires de collaboration. Dans le cas du consortium ARC, ses membres collaboraient depuis 2014 au sein du Cadre Commun Transferts Sociaux (CCTS) et du Cadre Commun sur les Filets Sociaux Saisonniers (CCFS). Le montage du groupe et de l'entité « consortium » s'est ensuite formalisé lors de la rédaction et du dépôt de la proposition de projet, laquelle nécessite une phase de négociations quant à la répartition des ONG sur le territoire ou par thématique. Dans le cas du programme KEY, les consortia ont ensuite disposé d'une période de lancement permettant d'amorcer la mise en œuvre en préparant le dispositif de suivi (indicateurs et étude de référence), les cadres de coopération, les procédures nécessitant une harmonisation et le ciblage des

récipiendaires. Cette phase peut s'avérer clé lors de la mise en œuvre car la mise à l'échelle que permet le consortium peut poser de nombreux problèmes de fonctionnement. En s'assurant que les cibles et les indicateurs sont fixés collectivement, que les procédures de validation, d'engagement des fonds, d'achat et de gestion de la sécurité sont compatibles et que les *modus operandi* sont harmonisés lorsque cela est nécessaire, l'efficacité du consortium est améliorée pendant la mise en œuvre. Lors de celle-ci, il s'agira de mettre en place les mécanismes de contrôle externe (audits, évaluations) et d'apprentissage interne adéquats pour permettre au projet de s'ajuster aux évolutions du contexte. Le consortium peut alors vivre plusieurs phases de financement si les alliances sont renouvelées, ou évoluer significativement dans sa forme, voire disparaître, notamment si un ou plusieurs membres quittent le groupe.

## SUJETS CLÉS D'APPRENTISSAGE

Au cours des différentes contributions, les 7 sujets ci-dessous ont été soulignés par les différentes parties prenantes comme les sujets d'apprentissage les plus importants pour la structuration de l'aide en consortium et inter-consortia (ces 7 sujets sont développés dans la partie « leçons thématiques » qui suit) :

### Perspective « consortium » :

- 1. Organisation** - Forces et faiblesses sur la manière dont le consortium est structuré et dirigé.
- 2. Mise en œuvre opérationnelle** - Forces et faiblesses de la mise en œuvre des activités au sein du consortium.
- 3. Gestion des ressources** - Forces et faiblesses de l'utilisation des ressources (RH, financières, etc.).
- 4. Renforcement de capacités** - Forces et faiblesses de l'utilisation et du renforcement de l'expertise des organisations et des personnes.
- 5. Suivi & Évaluation** - Forces et faiblesses de la collecte, de l'analyse et de l'utilisation de l'information.
- 6. Coopération externe** - Forces et faiblesses de la coordination et des synergies des différentes parties prenantes.

### Perspective « inter-consortia » :

- 7. Coordination & mutualisation** - Forces et faiblesses de la coordination entre les consortia.

## 2.1 LEÇONS THÉMATIQUES

**Important.** L'ensemble des points ci-dessous synthétise les forces, les faiblesses et les enjeux de fonctionnement en consortium identifiés à partir des expériences du programme KEY au Mali. Ils ne s'appliquent donc pas tous à chaque consortium du Programme KEY mais sont mentionnés ici pour souligner les éléments nécessaires à la réussite d'un consortium.

### ORGANISATION

Intervenir en consortium implique de s'entendre sur des règles communes de fonctionnement sans remettre en question les spécificités internes de chaque organisation pour tout ce qui « sort » du consortium. La question de l'« organisation » d'un consortium étant absolument cruciale pour travailler de manière cohérente et complémentaire, cette sous-partie se focalise sur la manière dont un consortium est structuré et dirigé. Elle essaie ainsi d'identifier les éléments qui peuvent faciliter ou limiter le fonctionnement d'un consortium entre différents partenaires et différents systèmes organisationnels.

#### *FORCES – Ce qui facilite le fonctionnement en consortium*

**Partenaires « historiques »** – Les montages en consortium qui bénéficient d'antécédents de collaboration opérationnelle entre les organisations membres fonctionnent plus rapidement et mieux. Contrairement à des regroupements plus « opportunistes », les membres d'un consortium qui ont déjà coopéré et qui disposent même parfois d'accords-cadres qui vont au-delà de l'intervention en consortium, ont déjà testé et confirmé les meilleures modalités de coopération et d'organisation.

**Présence** - Une structure organisationnelle déjà en place dans le pays et une répartition entre organisations qui connaissent bien leurs zones d'interventions respectives permet d'éviter toutes les phases chronophages de découverte et d'adaptation.

**Coordination** – Une proximité physique entre organisations membres d'un consortium (ex. : partage de bureaux ou localisation dans la même zone) permet de renforcer la relation à travers les échanges informels. De même, l'existence d'une stratégie et de moyens de communication (ex. : création d'une liste d'e-mails pour les membres du consortium) facilite les échanges et un accès identique à l'information.

#### *FAIBLESSES – Ce qui limite le fonctionnement en consortium*

**Modèles organisationnels** – Des difficultés semblent apparaître plus facilement entre les membres de consortium lorsque les modèles organisationnels, économiques, etc., sont trop différents. Si leur complémentarité est évidente, une mise à plat des différences et une clarification du but commun à tous les membres du consortium n'est pas toujours réalisée pour renforcer la cohabitation et la coopération entre organisations très diverses.

**Relations partenariales** – Un montage en consortium se construit entre partenaires mais cette notion de « partenariat » est comprise de manière différente par ces organisations. Il existe souvent une confusion entre les notions de « partenaires » et de « prestataires de services ». Si un prestataire de service peut réaliser les mêmes activités qu'un partenaire opérationnel, il n'est pas co-responsable de l'intervention. Cette notion de « responsabilité commune » a une conséquence importante sur la gouvernance du consortium mais elle n'est pas toujours traduite dans les faits, notamment pour la prise de décision qui est souvent portée par l'organisation « cheffe de file ».

**Identité** – Si un consortium se différencie d'autres modalités de partenariat par la création d'une entité organisationnelle, celle-ci est peu souvent fondée sur une intention plus large de collaborer sur le terrain, ni sur une vision à plus long terme d'une stratégie commune - d'où une identité souvent clairement liée au bailleur ou à l'organisation cheffe de file.

**Support** – Alors que l'augmentation des montages en consortium modifie les modalités d'intervention d'aide humanitaire ou de coopération au développement, on dénote peu de support organisationnel pour faciliter leur mise en œuvre. Les équipes terrain se retrouvent donc souvent confrontées au fait de répondre en urgence aux enjeux opérationnels tout en créant les cadres et les supports nécessaires à la bonne mise en œuvre d'un consortium.

**Agilité** – Avec un nombre d'activités, de parties prenantes et de ressources plus importantes, un montage en consortium peut atteindre une masse critique qui rend ses capacités d'ajustement plus difficiles. L'agilité d'un consortium est également souvent limitée par :

- ⇒ L'organisation cheffe de file qui, se sentant directement responsable auprès d'un ou plusieurs bailleur(s), peut avoir tendance à aller au-delà des contraintes imposées dans le(s) contrat(s) de financement.
- ⇒ Un membre du consortium – généralement international- qui a un fonctionnement centralisé au niveau du siège et peu/pas de capacité de décision au niveau pays.

### **ENJEUX – *Ce qui peut faire réussir ou échouer le fonctionnement en consortium***

**Règles de gestion en commun** – Le démarrage d'un consortium implique souvent des difficultés organisationnelles qui s'expriment par des chaînes de communications parfois peu claires, une absence d'espaces de prise de décision ou des questionnements sur les niveaux d'autonomie entre les partenaires et à chaque niveau d'intervention. Une clarification des règles de gestion interne est par conséquent nécessaire et peut se traduire, comme pour un consortium du programme KEY, par l'élaboration d'un protocole de gestion développé et accepté par les membres d'un consortium.

Il n'existe pas une structuration miracle qui fonctionnerait à chaque fois : chaque consortium a besoin de définir des modes de prise de décision, de coopération, de représentation, d'harmonisation et de mutualisation adaptés au contexte d'intervention et aux organisations partenaires. Quelle que soit la formule proposée, un point de vigilance est cependant commun à tout protocole de gestion : l'enjeu n'est pas d'uniformiser les systèmes des organisations partenaires mais de s'assurer qu'ils peuvent interagir par le biais d'une interface organisationnelle commune - l'entité consortium - développée, validée et utilisée par l'ensemble des partenaires du consortium.

**Localisation** - Des organisations internationales et nationales travaillent souvent ensemble dans un consortium car il existe une complémentarité évidente entre ces deux types d'organisations. Les organisations internationales ont une connaissance globale du niveau international et une certaine adaptabilité des connaissances. Les organisations locales ont une bonne connaissance du terrain et une expertise locale. Pour pouvoir combiner ces deux potentialités, et ainsi mieux répondre aux besoins des populations, cette coopération implique cependant un dialogue et une reconnaissance des plus-values de chaque type d'organisation ainsi qu'un plan de transfert réciproque de certaines compétences.

**Entre urgence et développement** - La coloration « urgentiste » ou « développement » des organisations peut être un élément de tension au sein d'un consortium entre réponses quasi-humanitaires et réponses ciblant davantage les causes profondes d'une crise. Comme pour le programme KEY au Mali, de plus en plus de montages en consortium

se positionnent à cheval entre l'urgence et le développement (LRRD), et doivent donc répondre à ces difficultés. L'existence d'une vision commune entre les membres - avant et pendant la mise en œuvre de l'intervention - peut renforcer leur capacité à travailler ensemble, mais aussi les niveaux de collaboration et les opportunités de mise en cohérence et de complémentarité.

## SYNTHÈSE – *Constats clés*

### Leçons apprises – Forces et faiblesses sur la manière dont le consortium est structuré et dirigé

Forces – Ce qui facilite le fonctionnement en consortium	Faiblesses – Ce qui limite le fonctionnement en consortium	Enjeux – Ce qui peut faire réussir ou échouer le fonctionnement en consortium
Historique de coopération entre les organisations membres.	Modèles organisationnels, économiques, etc., trop différents.	Clarification des règles de gestion interne.
Présence d'accords-cadres entre organisations qui vont au-delà de l'intervention en consortium.	Confusion entre les notions de « partenaires » et de « prestataires de services ».	Coopération entre organisations internationales et nationales.  Coopération entre « urgentistes » et « développeurs ».
Structures organisationnelles déjà en place dans le pays et connaissances des zones d'intervention.	Identité souvent clairement liée au bailleur ou à l'organisation cheffe de file.	
Stratégie et moyens de communication.	Manque de supports (recommandations, outils, etc.) sur le fonctionnement en consortium.  Capacité d'ajustement plus difficile.	

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1. Éviter les « mariages forcés »** - Favoriser le groupement de partenaires qui se connaissent déjà et qui veulent travailler ensemble.

Actions / Démarches à entreprendre
<p><b>Construire une vision commune</b> – Beaucoup de montages en consortium sont réalisés en réponse à un appel d'offres et n'ont donc pas le temps de développer une vision commune et détaillée de l'intervention. Construire cette vision, à travers une approche orientée changement ou tout autre support, peut inciter tous les membres d'un consortium à avancer ensemble dans la même direction.</p>
<p><b>Créer un « collectif »</b> – Un consortium est avant tout une question de relation : le comportement est tout aussi important que l'organisation qui est mise en place. Il faut par conséquent mettre en avant des principes/valeurs et des actions qui créent une confiance, une équité et une responsabilité mutuelle. Cet élément est encore plus difficile en situation d'urgence où des décisions doivent être prises rapidement et où les valeurs de rapidité et d'indépendance sont très prisées.</p>
<p><b>Apprendre à se connaître</b> - Afin de limiter les surprises et d'identifier les points forts de chaque organisation</p>

partenaire, il peut être utile d'effectuer une analyse des capacités organisationnelles mutuelles au début de l'action. Le Modèle d'Autodiagnostic et d'Amélioration Continue (MADAC), développé par le F3E, peut être une grille d'analyse pertinente pour ce type d'exercice<sup>6</sup>.

**Développer une culture d'apprentissage entre les organisations membres** - La clé réside dans le fait de travailler ensemble pour partager les responsabilités et les idées sur la façon de surmonter les obstacles auxquels un consortium se trouvera confronté.

**Recommandation 2. Bien se structurer** – Mettre en place des structures de gestion du consortium claires et acceptées par tous.

#### Actions / Démarches à entreprendre

**Anticiper le temps nécessaire pour poser un cadre de gestion** – Mettre en place un cadre de gestion du consortium efficace et accepté est chronophage. Anticiper cet élément dans la planification peut donner le temps aux membres du consortium de fixer un cadre de gestion qui corresponde à leurs attentes.

**Allouer les ressources nécessaires à la bonne gestion du consortium** – Gérer un consortium nécessite des ressources spécifiques dédiées. La présence d'une unité de coordination spécialisée peut jouer un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs et de la valeur potentielle d'une intervention en consortium.

**Tirer les leçons des précédentes expériences de fonctionnement en consortium dans le même contexte d'intervention** - Dans le cadre du programme KEY, des expériences antérieures au Mali (comme le cadre commun des filets sociaux) auraient pu servir de source d'apprentissage pour construire un cadre de gestion adapté au contexte, aux acteurs et aux modalités d'intervention.

**Élaborer un cadre de gestion clair qui reconnaît l'autonomie de chaque organisation et décrit les principaux rôles et responsabilités** - Prenant exemple sur le document développé par le consortium ARC au Mali, les rapports entre organisations membres d'un consortium peuvent être clarifiés / formalisés par une convention qui fixe et prévoit notamment : la durée du partenariat ; les rôles et les responsabilités ; une solidarité entre membres ; les règles de représentation du consortium à l'égard d'autres parties prenantes ; les modalités de prise de décision et le cas de défaillance d'une organisation membre.

**Clarifier les instances de partage et de prise de décision** – La mise en avant d'instances claires et utiles de partage et de prise de décision joue un rôle clé dans la réussite d'un consortium. Par exemple, au sein du programme KEY, un consortium a proposé :

- ⇒ Un comité technique du projet qui se tient régulièrement chaque trimestre pour faire le bilan et la programmation avec l'ensemble de l'équipe technique ;
- ⇒ Un comité de coordination qui se tient chaque semestre avec les directeurs des ONG membres du consortium, les responsables administratifs et financiers et les chargés du suivi-évaluation pour valider les propositions du comité technique ;
- ⇒ Un comité de sécurité qui se réunit une fois par mois avec les directeurs des ONG pour analyser la situation sécuritaire et décider des orientations ;
- ⇒ Un comité de pilotage qui réunit deux fois par an les acteurs ONG et les ministères de tutelle.

<sup>6</sup> *Pur plus d'informations, voir :* <https://f3e.asso.fr/madac/>

## MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

Intervenir au sein d'un consortium peut permettre de proposer des solutions opérationnelles plus cohérentes et plus efficaces pour les populations si les organisations membres parviennent à dépasser leurs différences et à coopérer de manière optimale. Par conséquent, cette sous-partie se focalise sur la manière dont un consortium arrive (ou non) à valoriser les valeurs ajoutées de chaque organisation membre au sein d'une intervention commune et cohérente. Elle essaie également d'identifier les éléments susceptibles de faciliter ou limiter la mise en œuvre opérationnelle en consortium.

### **FORCES – Éléments qui facilitent la mise en œuvre opérationnelle en consortium**

**Historique d'intervention** - Le choix de travailler avec des ONG qui connaissent bien leur zone est pertinent au vu de la complexité des terrains d'intervention et du montage en consortium. Les organisations disposent ainsi d'expériences et d'informations suffisantes pour analyser le contexte, ses acteurs et ses risques. Dans le cas du programme KEY, certaines organisations travaillent avec les mêmes populations depuis plus de 10 ans, ce qui favorise la transparence et l'acceptation de l'intervention.

### **FAIBLESSES - Éléments qui limitent la mise en œuvre opérationnelle en consortium**

**Complexité administrative** - Dans les montages contractuels complexes, travailler à plusieurs multiplie les interactions et le besoin de validations. Ainsi, dans le cas du programme KEY, des financements additionnels de l'Union européenne devaient être signés en fin de période de démarrage mais les délais de validation ont finalement impacté la mise en œuvre sur le terrain.

### **ENJEUX - Ce qui peut faire réussir ou échouer la mise en œuvre opérationnelle en consortium**

**Participation** – Si intervenir ensemble peut permettre d'avoir potentiellement plus d'impact sur les populations, la complexité du montage en consortium peut détourner une partie de l'attention vers l'intérieur au détriment de la prise en compte des points de vue et retours des populations.

**Clarification des rôles** – Se coordonner à plusieurs acteurs et groupes d'acteurs sur un même territoire représente un défi considérable. Un processus de clarification et de confirmation des rôles et ressources opéré lors de la phase de démarrage entre les membres d'un consortium est essentiel. Il permet de s'accorder sur un découpage territorial et/ou thématique et de renforcer ainsi la complémentarité des rôles.

**Stratégies sectorielles** – Une intervention commune et cohérente ne peut être obtenue sans stratégies claires sur les thématiques d'intervention (ex. : nutrition ou gouvernance pour le programme KEY), et sans renforcement de capacités pour les organisations membres qui interviennent dans ces secteurs pour la première fois.

### **SYNTHÈSE – Constats clés**

Leçons apprises – Forces, faiblesses et enjeux de la mise en œuvre opérationnelle en consortium

Forces – Ce qui facilite la mise en œuvre opérationnelle en consortium

Faiblesses – Ce qui limite la mise en œuvre opérationnelle en consortium

Enjeux – Ce qui peut faire réussir ou échouer la mise en œuvre opérationnelle en consortium

Travailler avec des ONG qui connaissent bien leur zone.	Délais de mise en œuvre des activités liés aux montages contractuels complexes.	<p>Attention détournée vers l'intérieur du consortium au détriment de la prise en compte des retours des populations.</p> <p>Confirmation des rôles sur un même territoire.</p> <p>Stratégies claires sur les thématiques d'intervention.</p>
---	---	---

## RECOMMANDATIONS

### **Recommandation 1. Préparation** – Renforcer la cohérence opérationnelle dès le départ de l'intervention

Actions / Démarches à entreprendre
<p><b>Prévoir une durée totale d'intervention adaptée à la complexité d'une mise en œuvre opérationnelle en consortium</b> – Le montage de consortium entre des organisations aux cultures opérationnelles et administratives différentes, de surcroît dans un contexte complexe, augmente le risque de prolongement de la phase de démarrage. Une échéance de contrat à long terme permet d'anticiper une durée de lancement prolongée, fréquente dans ce genre de montage. Dans le cas du programme KEY, la phase de démarrage prévue pour 6 mois a largement dépassé le temps prévu. Seul un consortium a anticipé cette situation et signé pour une durée de 48 mois dès le départ, ce qui permet à ses membres d'aborder la période de mise en œuvre et d'anticiper avec plus de sérénité la suite des interventions.</p> <p><b>S'accorder sur une logique programmatique claire</b> – Il convient de s'accorder sur une logique programmatique adaptée, robuste et testée dans des contextes similaires (ou de prévoir l'évaluation des hypothèses). L'approche doit répondre aux enjeux du territoire avant ceux du mandat ou de la culture de l'organisation. Elle doit également être assez précise pour être mise en œuvre, et bien présentée pour être comprise par des acteurs aux capacités variées. Il est donc possible de la représenter de différentes manières : théories du changement, chaînes de résultats...</p> <p><b>Organiser l'intervention autour de « guichets uniques » par zone géographique</b> – Une cohérence géographique par entité et avec le moins de partages possible semble le plus adapté. Même si les enjeux des différentes organisations membres d'un consortium compliquent parfois cette question, il est important de pouvoir présenter une répartition cohérente et facile à comprendre pour les autorités et les populations.</p> <p><b>Accompagner ce processus de préparation opérationnelle</b> – Un appui spécifique doit être apporté aux organisations membres d'un consortium, notamment au moment de la phase de lancement/démarrage. Par exemple, commencer un cycle d'évaluations itératives par un focus spécifique sur le fonctionnement et la préparation opérationnelle du consortium permettrait d'alimenter la réflexion sur la meilleure organisation et approche à adopter pour chaque contexte d'intervention.</p>

## **Recommandation 2. Action** – Faciliter les échanges et la coopération au niveau terrain

### **Actions / Démarches à entreprendre**

**Soutenir les échanges de pratiques entre acteurs sur le terrain** – Une mise à niveau interne au consortium sur les différentes thématiques, organisée dès le début d'une intervention, contribuerait à la qualité de la mise en œuvre. Un mécanisme d'échanges de pratiques et d'expériences dès la phase de mise en œuvre pourrait également faciliter l'identification de bonnes pratiques opérationnelles.

**Favoriser autant que possible les validations proches du terrain** – Les différents niveaux de validation opérationnels doivent être pensés pour être les plus efficaces possibles. Travailler à plusieurs multiplie les interactions et le besoin de validations. Le montage en consortium devrait avoir pour objectif de maintenir un niveau de procédures convenable pour ne pas alourdir la mise en œuvre. Tout consortium a en effet tendance à centraliser la décision vers le haut : or, favoriser autant que possible les validations au plus proche du lieu de mise en œuvre améliore l'efficacité et la pertinence des actions.

**Remettre la participation des populations au centre de l'action** – Les enjeux de coopération interne peuvent limiter les capacités d'un consortium à renforcer l'engagement et la participation des populations et des autorités. Des plans de participation établis, des ressources humaines dédiées ou partiellement dédiées et des objectifs clairs sont autant d'éléments pouvant favoriser la mobilisation et l'engagement des acteurs de l'intervention.

## **GESTION DES RESSOURCES**

Fonctionner en consortium implique une consolidation et une mutualisation des ressources mises à disposition. La gestion de ressources potentiellement plus importantes et partagées représentant un élément important d'opportunités mais aussi de difficultés et de tensions, cette sous-partie se focalise sur la gestion de toutes les ressources d'un consortium qui viennent en appui à la réalisation de ses objectifs : ressources financières, humaines, logistiques... Elle essaie d'identifier les éléments qui peuvent faciliter ou limiter une gestion efficiente, efficace et responsable des ressources d'un consortium.

### **FORCES –Éléments qui facilitent la gestion des ressources en consortium**

**Séniorité** – La présence d'une équipe d'intervention ayant une séniorité importante semble être un élément fort de stabilité et de performance pour de nombreux consortia. Un montage en consortium impliquant une redéfinition des modalités de fonctionnement entre les organisations partenaires, il est en effet important et utile de pouvoir se reposer sur des équipes n'ayant pas non plus à gérer en même temps la nouveauté de leur propre organisation, connaissant déjà leurs rôles et leurs zones d'intervention, et ayant dès le départ une capacité et une légitimité de prise de décision.

**Liens données opérationnelles & gestion des ressources** - L'existence de passerelles claires entre le suivi opérationnel et le suivi des ressources est également une force pour les organisations d'un consortium. Pouvoir compter sur des habitudes de suivi qui relient clairement les données opérationnelles et les données de gestion des ressources peut permettre de mettre tous les acteurs au même niveau d'information et facilite une prise de décision objective.

## **FAIBLESSES - *Éléments qui limitent la gestion des ressources en consortium***

**Mobilisation des équipes** – La complexité et la rigidité d'un consortium, issues notamment de la distance plus importante entre la mise en œuvre des activités et les niveaux de prise de décision, peuvent avoir un impact négatif sur la motivation des équipes. L'ensemble des personnes qui font partie d'un consortium peuvent en effet avoir plus de mal à se sentir appartenir à une équipe et se poser des questions comme : Est-ce que j'appartiens à l'équipe de mon organisation, à celle du consortium, ou les deux ? Quels sont les éléments et les événements identitaires qui me permettent de « faire partie » intégrante de cette intervention ?

**Ressources financières spécifiques** – Du fait des enjeux plus importants de coordination et de suivi, travailler en consortium augmente les coûts de fonctionnement et ceux-ci sont souvent sous-budgétisés : soit parce qu'ils ont été sous-évalués lors de la planification, soit parce qu'un bailleur ne permet pas de dépasser des pourcentages de frais administratifs qui ne sont généralement pas adaptés à ce type de montage.

**Mobilisation de fonds supplémentaires** – Si l'acquisition de financements plus importants – rendue possible en postulant à plusieurs dans le cadre d'un consortium - représente une opportunité pour les opérateurs, la mobilisation des co-financements parfois demandés représente un véritable enjeu pour ces organisations. Celles-ci peuvent dès lors : soit partager les responsabilités de co-financement au prorata du versement reçu et effectuer une recherche individuelle de co-financement, soit réaliser une démarche collective de recherche de co-financements qui se heurte souvent aux intérêts divergents des organisations partenaires.

**Gestion logistique** – Le fonctionnement en consortium peut représenter une opportunité pour une meilleure gestion logistique avec une mutualisation potentielle de moyens ou d'achats entre les organisations membres. Dans le cas de certains consortia du programme KEY, le montage ne semble cependant pas avoir spécifiquement aidé les achats. Quelques tentatives d'achats communs ont été réalisées pour des activités communes mais cela n'a pas toujours été pertinent du fait de la différence de contexte entre les zones d'intervention qui nécessitent des produits différents, et des différences de modalités d'achats selon les organisations qui limitent la possibilité de classification commune.

## **ENJEUX – *Ce qui peut faire réussir ou échouer la gestion des ressources en consortium***

**Lourdeurs administratives** – Un montage en consortium mobilisant de plus grandes ressources, il est soumis à de fortes lourdeurs administratives et procédurales de la part du/des bailleurs, mais aussi des organisations cheffes de file qui ont tendance à surenchérir. Dans une optique de réduction maximale des risques, les organisations cheffes de file peuvent en effet avoir tendance à renforcer leur contrôle au-delà de ce qui est demandé par le(s) bailleur(s) au détriment de la capacité d'intervention. Dans le cas d'un consortium du programme KEY, le passage d'allocations budgétaires trimestrielles à des allocations mensuelles de l'organisation cheffe de file aux partenaires a ainsi pu limiter l'espace de planification et entraîné un retard pour certaines activités.

De même, certaines organisations partenaires très centralisées peuvent être contraintes de consulter leur siège au-delà d'un certain montant de dépenses et freiner ainsi la répartition des ressources financières au sein d'un consortium. D'autres peuvent également être amenées à envoyer leur comptabilité au siège et générer ainsi un retard de traitement.

**Harmonisation** – L'harmonisation des modèles et des processus de suivi des ressources, en particulier financières, représente un enjeu important pour des organisations qui ont toutes des obligations et pratiques différentes. Beaucoup d'organisations cheffes de file « imposent » ainsi leur manière de procéder, ce qui entraîne une

appropriation difficile de la part des organisations partenaires et un retard récurrent dans les rapports financiers.

**Ressources mutualisées** - La mutualisation des ressources, notamment en termes de ressources humaines, peut représenter une réelle plus-value pour des organisations partenaires qui ne peuvent pas forcément investir seules sur certaines compétences utiles au fonctionnement d'un consortium : communication / plaidoyer, suivi & évaluation ; référent technique spécifique, etc. Cette opportunité implique cependant une vigilance en termes de management avec des ressources humaines qui peuvent avoir des difficultés de positionnement entre leur organisation et le consortium, et des difficultés de relations entre des liens hiérarchiques et fonctionnels.

**Ratio volume financier du consortium / volume total de chaque organisation membre** - Un point d'attention particulier doit être porté à ce ratio car tout déséquilibre peut avoir un impact important dans le fonctionnement du consortium. Si le financement du consortium représente une part très importante du budget total d'une organisation, celle-ci se retrouve trop dépendante d'une action qui reste soumise à des aléas collectifs. *A contrario*, si le financement du consortium représente une part minime du financement d'une organisation, celle-ci peut être incitée à prioriser les activités supportées par d'autres financements, créant potentiellement des blocages et des frustrations de la part des autres organisations membres.

## SYNTHÈSE – *Constats clés*

### Leçons apprises – Forces, faiblesses et enjeux de l'utilisation des ressources (RH, financières, etc.)

Forces – Ce qui facilite la gestion des ressources en consortium	Faiblesses – Ce qui limite la gestion des ressources en consortium	Enjeux – Ce qui peut faire réussir ou échouer la gestion des ressources en consortium
Présence d'une équipe d'intervention ayant une séniorité importante.	Complexité et rigidité d'un consortium pouvant impacter la mobilisation des équipes.	Lourdeurs administratives et procédurales des ONG maîtres d'œuvre.
Liens entre les données opérationnelles & gestion des ressources.	Coûts de fonctionnement en consortium souvent sous-budgétés.	Harmonisation des modèles et des processus de suivi des ressources, en particulier financières.
	Mobilisation de fonds supplémentaires	Mutualisation des ressources, notamment en termes de ressources humaines.
	Gestion logistique non mutualisée.	<i>Ratio</i> volume financier du consortium / volume total de chaque organisation membre.
	Gestion environnementale non considérée.	

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1. Coordination** – Se donner les moyens de ses ambitions avec des ressources suffisantes et un cadre de gestion des ressources reconnu et accepté par tous.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Clarifier la gestion des ressources au plus tard au démarrage de l'intervention** – Le démarrage d'un consortium peut commencer avec des arbitrages financiers parfois difficiles au départ (ratio RH, programme, clé de répartition des frais administratifs, etc.). Si ces éléments n'ont pas été précisés au moment de la soumission de l'offre commune, une réunion entre responsables administratifs et financiers au début de l'intervention est importante pour mettre en place une planification globale et un système efficient, efficace et responsable. Cet échange peut également être une opportunité pour identifier les capacités de gestion des ressources inégales selon les organisations et prévoir un plan éventuel d'accompagnement.

**Allouer des ressources suffisantes de coordination** – La gestion d'un consortium nécessitant plus de temps qu'un partenariat classique, des ressources suffisantes de coordination doivent être dédiées. Si la possibilité de frais administratifs est trop limitée, et si le bailleur le permet, il peut être intéressant d'ajouter des activités de coordination et de gestion du consortium dans le cadre logique.

**Proposer aux équipes terrain des recommandations & outils adaptées aux modalités de fonctionnement en consortium** - Parce qu'un partenariat multipartite et multisectoriel comme un consortium est complexe, il est important qu'une organisation propose aux équipes terrain des recommandations, des processus et des outils de gestion des ressources adaptés à ce type d'organisation.

**Se projeter sur le long terme** - Compte tenu que des investissements importants en temps et en coûts sont nécessaires dans la mise en place du consortium, il peut être intéressant de se projeter au-delà d'une intervention pour éviter que le consortium ne soit dissous avant d'avoir atteint sa « maturité » et ne permette pas de réaliser les gains d'efficience ou d'efficacité qui auraient pu survenir avec le temps.

**Poser un cadre de gestion des ressources utile et responsable** – Le cadre proposé de gestion des ressources doit rester au service de l'intervention : il s'agit de trouver le bon équilibre entre les processus de contrôle (ne pas faire de la sur-qualité) et la capacité d'intervention. Le cadre doit renforcer les liens entre le suivi opérationnel et le suivi des ressources : réunion régulière et conjointe de suivi ; codification « activités » pour les lignes budgétaires, etc., et devrait proposer des mesures concrètes de respect et de suivi de la responsabilité environnementale du consortium dans les processus et outils de gestion des ressources.

**Recommandation 2. Gestion** – Mettre en œuvre une gestion des ressources adaptée aux capacités de chaque organisation et aux enjeux de redevabilité (bailleurs, interne, autorités, etc.) de l'intervention.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Proposer un cadre de travail motivant et responsable** – La complexité d'un montage en consortium ne doit pas impacter négativement la qualité des cadres de gestion des ressources humaines et la capacité d'écoute de la ligne managériale. Les bonnes personnes doivent pouvoir être recrutées au bon moment et dans des conditions qui leur permettent de répondre à leurs objectifs professionnels.

**Adapter les modalités managériales aux spécificités des ressources humaines mutualisées** – Les ressources

humaines mutualisées ont une redevabilité multiple, vis-à-vis des populations pour répondre aux besoins et attentes, vis-à-vis de leur organisation pour répondre aux enjeux internes de fonctionnement, vis-à-vis du consortium par rapport à la mission qui leur a été confiée et vis-à-vis du bailleur par rapport au pourcentage de temps planifié et réalisé pour cette fonction (100 % de couverture = 100 % de temps dédié au consortium).

**Poser des règles de « bonne gestion financière »** - Il est important de clarifier les règles de gestion financière sur les éléments qui peuvent être sources de tension. Le niveau et le type de flexibilité des lignes budgétaires, la répartition des frais administratifs, la codification analytique, les coûts unitaires harmonisés, les modalités de suivi budgétaires, les modalités d'avances, les espaces de pilotage, etc., doivent ainsi être clarifiés pour une gestion commune sereine et responsable.

**Développer un protocole de gestion financière** – Face aux enjeux d'arbitrages financiers et aux règles de gestion des ressources d'un consortium, certains consortia ont développé un « protocole de gestion ». Ce document énonce clairement le rôle des différentes lignes budgétaires de l'intervention, leurs liens avec les activités et la façon dont elles seront gérées par les membres du consortium.

**Mutualiser la gestion logistique lorsque les conditions le permettent** – Assurer une gestion optimale des biens et services d'une intervention en consortium implique de confirmer les règles communes de gestion logistique (procédures d'achat, etc.) et d'anticiper les possibilités de mutualisation logistique (transports, achats groupés, fichiers de commerçants en commun, etc.).

## RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

Un fonctionnement en consortium implique souvent des enjeux de renforcement mutuel des capacités des partenaires, même si cet objectif n'est parfois pas explicite. Une répartition géographique des partenaires sous-entend par exemple le transfert de compétences « techniques » de certaines organisations vers d'autres moins expertes dans certaines thématiques mais qui doivent néanmoins les porter dans un territoire donné. Le travail conjoint d'organisations différentes en termes de mandat, d'expérience, de taille ou de longévité est également source de renforcement en termes de fonctionnement ou de partage d'expériences. Cette sous-partie se focalise sur les différentes modalités de renforcement et d'apprentissage en consortium. Elle essaie d'identifier les éléments qui peuvent faciliter ou limiter le renforcement de capacités en consortium.

### **FORCES – *Éléments qui facilitent le renforcement de capacités en consortium***

**Renforcement continu** – Le travail en partenariat durant plusieurs années, en amont de la création d'un consortium, favorise la collaboration et ce d'autant plus si celle-ci a donné lieu à la mise en place d'un renforcement de capacités continu entre les organisations.

**Collaborations multiples** - La multiplication de liens entre les organisations, dans le cadre d'autres collaborations, renforce les pratiques d'échange et de renforcement mutuel. Au sein du programme KEY, il est intéressant de noter que les liens tissés entre certains partenaires ont permis de créer d'autres collaborations pour d'autres interventions.

## **FAIBLESSES - Éléments qui limitent le renforcement de capacités en consortium**

**Manque de moyens dédiés** – Le renforcement réel des partenaires requiert du temps et des ressources dédiées. Il est relativement commun de constater le manque de moyens alloués à l'objectif de renforcement de capacités au sein d'un consortium, cet aspect étant souvent peu maîtrisé et anticipé au moment du montage budgétaire. Si l'allocation de ressources dépend en partie des organisations elles-mêmes, les règles d'éligibilité fixées par les bailleurs peuvent freiner le processus. Dans le cadre de KEY, l'organisation d'audits internes n'est, par exemple, pas éligible par l'Union européenne.

**Absence de politiques et de pratiques d'accompagnement** – Le travail en partenariat, ainsi que le transfert de compétences ou le renforcement de capacités, ne sont pas maîtrisés de la même façon par tous les membres d'un consortium. Dans le programme KEY, on constate ainsi un manque de cadre et de pratiques chez certaines organisations, alors que d'autres ont anticipé le renforcement : l'existence d'un fonds de formation prévu dès le début du projet permet par exemple d'organiser le transfert d'expertise et le renforcement continu en termes de fonctionnement.

**Manque d'échange de pratiques** – Dans un consortium où l'objectif est généralement de proposer une aide multisectorielle aux populations en difficulté, les échanges de pratiques sont essentiels (ex. : réunions d'échanges régulière sur le terrain) mais ils sont souvent non anticipés et non priorités.

## **ENJEUX – Ce qui peut faire réussir ou échouer le renforcement de capacités en consortium**

**Mise en valeur des organisations par cœur de métier thématique** - Les membres d'un consortium n'ayant pas tous le même niveau de connaissances et d'expérience sur les différentes thématiques d'une intervention, l'addition des expertises apporte plus d'apprentissage interne quand elle passe par une responsabilisation de chaque structure sur son thème favori au profit de l'ensemble du consortium. Quand cela ne fonctionne pas, cela devient une faiblesse car la création d'un cadre commun de mise en œuvre implique que des ONG ayant peu d'expérience sur un sujet soient obligées de mettre en œuvre des activités sans maîtrise technique et sans bénéficier de l'expérience et de l'encadrement des pairs.

## **SYNTHÈSE – Constats clés**

**Leçons apprises – Forces et faiblesses du renforcement de capacités en consortium.**

<b>Forces – Ce qui facilite le renforcement de capacités en consortium</b>	<b>Faiblesses – Ce qui limite le renforcement de capacités en consortium</b>	<b>Enjeux – Ce qui peut faire réussir ou échouer le renforcement de capacités en consortium</b>
Renforcement de capacités continu entre les organisations.	Manque de temps et de ressources dédiées pour le renforcement de capacités.	Mise en valeur des organisations par cœur de métier thématique.
Multiplication de liens entre les organisations.	Absence de politiques et de pratiques d'accompagnement.	
	Manque d'échange de pratiques.	

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1. Stratégie** – Formaliser un cadre général de renforcement de capacités commun aux membres du consortium.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Clarifier l'objectif de renforcement de capacités** - Lors du cadrage du consortium, il est essentiel que les membres s'accordent sur un objectif de renforcement de capacités et l'inscrivent dans une politique ou un cadre général de pratiques. Ce cadre participera au changement organisationnel et culturel nécessaire au renforcement de capacités, transfert d'expertise et échange de pratiques. Il pourra révéler le besoin de faire appel à une structure spécialisée dans le renforcement de compétences, ces compétences spécifiques n'étant pas nécessairement présentes au sein du consortium.

**Prévoir un budget adapté aux besoins** – Renforcer les capacités nécessite des moyens dédiés sur tous les niveaux de renforcement de capacités :

- **Renforcer les capacités en termes de fonctionnement**, avec souvent un accent sur la gestion de contrat et de projet. Cela s'applique généralement entre organisations de taille, d'ancienneté et d'envergure différentes, et notamment (mais pas toujours) entre organisations nationales et internationales.
- **Réaliser un transfert d'expertise entre organisations aux mandats différents**. Il est par exemple pertinent d'organiser le dépistage et référencement de la malnutrition sur l'ensemble du territoire couvert par un consortium. L'organisation capable de réaliser ces activités forme les autres membres, leur permettant ainsi d'acquérir de nouvelles compétences.
- **Partager les expériences entre organisations sur des situations expérimentées et des expertises déjà maîtrisées**. Cette dernière fonction a pour objectif de diffuser les apprentissages à tous les membres du consortium.

**Recommandation 2. Mutualisation** – Faciliter le renforcement mutuel de capacités entre partenaires.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Analyser les capacités des partenaires** – Réaliser une analyse des capacités des partenaires dès le départ de l'action permet de dimensionner les efforts de formation et d'accompagnement. Le Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (MADAC) propose dans ce cadre de réaliser une analyse de l'efficacité et des capacités internes de chaque organisation. Pour plus d'informations, voir le site du F3E - <https://f3e.asso.fr/madac/>.

**Favoriser le partage d'expertise** – Les pratiques de partage d'expertise à l'intérieur du consortium permettent la montée en compétence de certaines organisations sur des thématiques nouvelles. Comme le note le rapport de suivi de l'Union européenne pour l'un des consortia de KEY : « *l'appartenance au consortium permet à chaque membre de se renforcer mutuellement sur des thématiques qu'il expérimente souvent pour la première fois* ».

**Favoriser la mise en place de ressources mutualisées** – La taille du consortium peut permettre la création de postes mutualisés au service de l'ensemble des partenaires (ex. : référent plaidoyer) et jouant un rôle important dans le transfert de compétences et l'augmentation des capacités d'action sur certains sujets.

## SUIVI & RÉSULTATS

L'un des aspects essentiels d'un consortium est le suivi en commun de l'intervention. Cette sous-partie se focalise sur les enjeux d'harmonisation des processus de gestion de l'information et de pilotage entre les membres du consortium. Elle essaie d'identifier les éléments susceptibles de faciliter ou limiter les processus de suivi des activités et des résultats en consortium.

### **FORCES – Éléments qui facilitent les processus de suivi en consortium**

**Ressources de suivi** – Des ressources humaines et techniques préalables au sein des organisations constituent une force pour le consortium. Cela permet de mettre la question du suivi en avant dès la rédaction de la proposition et le montage du budget, et de prévoir des ressources mutualisées sur ce sujet (ex. : référent Suivi & Évaluation du consortium).

« **Maturité** » – Le niveau de « maturité » des membres d'un consortium en suivi peut également jouer un rôle important pour faciliter les processus de suivi à l'échelle du consortium. Par exemple, la préexistence de mécanismes de réunions régulières (souvent trimestrielles) organisées pour faire le point sur l'avancée des activités et pour planifier le trimestre suivant peut faciliter les espaces d'échanges.

**Situation de référence commune** - L'organisation d'une enquête de référence est essentielle afin de mesurer la situation initiale des indicateurs. Dans le cas du programme KEY, grâce à un soutien en gestion de l'information proposé en début de contrat par le consortium ARC, un effort de mise en commun a été opéré : une enquête unique a été planifiée et mise en œuvre, sur la base d'un questionnaire commun permettant la consolidation des données.

### **FAIBLESSES - Éléments qui limitent les processus de suivi en consortium**

**Cadrage des éléments de suivi** – En l'absence d'anticipation, le cadrage des activités de suivi peut prendre beaucoup de temps. Le programme KEY n'avait pas prévu de cellule dédiée au suivi et les propositions de projet contenaient peu de cibles annuelles ou géographiques claires. Tout cela a mis une pression considérable sur les personnes en charge du suivi de chaque consortium, notamment au sein du consortium ARC qui a pris en charge cet exercice sans ressources dédiées.

**Outils de suivi** - Une autre faiblesse couramment observée en consortium est la lourdeur des outils de suivi. Celle-ci peut être due à la superposition d'outils pouvant générer une double saisie (par exemple, saisie des chiffres compilés de suivi des activités dans l'outil interne à l'organisation, et dans l'outil consortium), le recalcul de certains indicateurs (mesurés différemment par l'organisation et le consortium) ou encore un processus de rapport trop intense (échéances des rapport décalées entre l'organisation et le consortium).

**Harmonisation** - Harmoniser l'ensemble des pratiques de gestion des données au sein d'un consortium semble difficile. Voici quelques différences clés observées entre les consortia de KEY :

- Le suivi routinier des activités est réalisé soit par du personnel ONG soit par des relais communautaires externes.
- La première consolidation des données et le contrôle qualité sont faits selon une logique géographique (par base) ou thématique (par secteur d'activité).
- Le niveau de contrôle qualité sur les recrutements des énumérateurs varie. Certains énumérateurs

sont recrutés d'une enquête à l'autre sans être évalués.

**Suivi des résultats** – Les enquêtes de suivi des résultats permettent le remplissage des indicateurs mais offrent une analyse limitée de la qualité des produits/services et de leurs effets. C'est un risque fréquent dans ce type de montage, où le besoin de données agrégées entraîne une perte de sens du processus : les différences territoriales (ou autre) sont gommées et les données ne peuvent être utilisées pour prendre des décisions opérationnelles.

#### ENJEUX – *Ce qui peut faire réussir ou échouer les processus de suivi en consortium*

**Gestion des informations de suivi** – La mise en œuvre en consortium génère encore plus de données qu'une intervention traditionnelle. Une partie de ces données doit être mise en commun et traitée au niveau de l'entité consortium, ce qui représente un défi considérable. Dans le cadre de KEY, une matrice Excel de suivi des activités affichant les cibles et les réalisations de chaque consortium a été créée. La mise à jour, prévue à l'origine sur une base mensuelle, est effectuée en amont des réunions de coordination KEY, tous les deux ou trois mois. Le référent S&E ARC reçoit les données des autres consortia, en vérifie la qualité et réalise une présentation lors de la réunion. Cette présentation est utilisée pour discuter en plénière des retards et de leur justification. Le logiciel Excel, si bien utilisé et piloté, répond à la majorité des besoins utilisateurs. Des outils de *business intelligence* pour la création de tableaux de bord généraux sont également utilisés sur certains consortia, notamment afin de permettre la visualisation rapide des avancées du projet.

#### SYNTHÈSE – *Constats clés*

##### Leçons apprises – Forces, faiblesses et enjeux des processus de suivi en consortium

Forces – Ce qui facilite le suivi en consortium	Faiblesses – Ce qui limite le suivi en consortium	Enjeux – Ce qui peut faire réussir ou échouer le suivi en consortium
Ressources pour le renforcement des capacités en gestion de l'information.	Peu de cibles annuelles ou géographiques claires.	Traitement et mise en commun de données au niveau du consortium.
Niveau de « maturité » en processus de suivi.	Lourdeur des outils de suivi.	
Situation de référence commune.	Difficulté d'harmoniser l'ensemble des pratiques de suivi au sein d'un consortium.	
	Analyse limitée ou manquante de la qualité des produits/services et de leurs effets.	

#### RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1. Capacités** – Dédier des ressources humaines et techniques pour permettre le travail en commun.

##### Actions / Démarches à entreprendre

**Poser un cadre de suivi dès le départ de l'intervention** - La phase de lancement doit être mise à profit pour construire un cadre de suivi commun comprenant des indicateurs clairement compréhensibles par tous ainsi que

les mécanismes de suivi et d'évaluation adéquats.

**Prévoir des moyens humains suffisants** – Les interventions en consortium nécessitent du personnel dédié au suivi, en interne aux organisations et en commun. Le travail de cadrage, notamment, est très chronophage et requiert au moins une personne dédiée. Lors de la mise en œuvre, un groupe de travail rassemblant les référents de chaque organisation peut être créé.

**Investir dans la gestion de l'information** – Les expériences de montage en consortium montrent qu'un investissement de départ en gestion de l'information permet de gagner du temps lors du suivi. Une première étape est l'analyse des besoins utilisateurs, des flux d'informations et des risques liés à l'usage de données personnelles. L'utilisation de logiciels adaptés de *business intelligence*, sur des indicateurs limités en nombre et faciles à comprendre, peut permettre de gagner en efficacité lors des réunions de coordination grâce à la présentation de tableaux de bord.

**Recommandation 2. Structuration** – Co-construire et mettre en œuvre un cadre de suivi adapté à l'intervention et accepté par tous.

#### Actions / Démarches à entreprendre

**Simplifier le suivi** – Celui-ci doit être recentré sur l'essentiel à suivre dans le cadre de l'intervention, particulièrement :

- Il est nécessaire d'adapter les cibles des indicateurs par rapport à la population ciblée et aux standards techniques d'intervention dans la zone.
- Pour limiter le temps passé à remonter et consolider les données, il est préférable de se focaliser sur quelques indicateurs liés aux effets de l'intervention plutôt que sur une multitude d'indicateurs liés à la réalisation des activités.

**Suivre les effets de l'intervention** – Repenser le suivi des résultats pour qu'il mette en évidence les effets des actions du consortium. Il est par exemple possible de :

- ⇒ Réaliser un exercice de retour d'expérience sur les indicateurs et leur utilité afin de ne garder que ceux qui reflètent les effets et de limiter le nombre d'indicateurs quantitatifs au maximum.
- ⇒ Des exercices pilotes de suivi participatif peuvent être envisagés afin de saisir les effets non anticipés du projet.
- ⇒ Mettre en place un suivi longitudinal qualitatif de quelques personnes, ménages et/ou sites afin de comprendre comment la participation au projet change leur vie, et de disposer de retours réguliers sur la mise en œuvre.

**Renforcer les espaces d'échanges** - Les réunions régulières au sein du consortium sont essentielles afin de renforcer le suivi des avancées du projet. Les réunions sont d'autant plus utiles si elles sont à caractère décisionnel. Ainsi, les réunions trimestrielles organisées avec les représentants des membres de KEY permettent de faire le point sur l'avancée des activités et de planifier le trimestre suivant. Elles agissent également comme un instrument de redevabilité fort du fait du rôle central joué par la représentante de l'Union européenne. Le tableau de suivi est passé en revue et chaque donnée questionnée. Les représentants des organisations sont incités à venir « préparés » car ils devront autant que possible répondre aux questionnements lors de la réunion.

## COOPÉRATION EXTERNE

Fonctionner en consortium implique une plus forte visibilité et des opportunités de coopération externe plus importantes et à des niveaux parfois plus élevés. Cette sous-partie se focalise sur les enjeux de coopération avec les différentes catégories de parties prenantes d'une intervention en consortium. Elle essaie d'identifier les éléments susceptibles de faciliter ou limiter une coopération externe positive, efficace et responsable.

### **FORCES - *Ce qui facilite la coopération externe du consortium***

**Coordination** – L'historique de présence de certains membres du consortium au sein des *Clusters* ou d'autres organismes de coordination peut renforcer la connexion du consortium avec ces espaces de coordination.

**Reconnaissance locale** – L'ancrage local des organisations membres peut faciliter la mobilisation des populations, des acteurs du développement local (maires, cercles) et des services techniques pour la mise en œuvre de nombreuses composantes des projets. Cette mobilisation peut être renforcée par la participation au niveau local aux réunions de coordination pour traiter des problèmes relatifs à la mise en œuvre des activités, éviter des duplications, etc.

**Compétences en communication** – Parce qu'interagir avec les différentes parties prenantes au niveau d'un consortium peut être plus complexe, il peut être utile de compter sur une organisation membre qui a les compétences et les moyens de développer et de faciliter une stratégie de communication.

### **FAIBLESSES – *Ce qui limite la coopération externe du consortium***

**Disponibilité** – Les enjeux de coordination interne au sein d'un consortium peuvent réduire sa capacité à assurer une coordination externe structurée et complémentaire.

**Relations bilatérales** - La manière dont sont montés l'appui technique et les contrats fait que les relations bilatérales peuvent être priorisées avec certaines parties prenantes. Par exemple, dans le cadre d'un *Cluster* thématique, les membres d'un consortium peuvent être amenés à participer au même *Cluster* et adopter des positionnements bilatéraux différents.

**Manque de liens nationaux et locaux** – La complexité d'un montage en consortium peut limiter les échanges avec les autorités et les services techniques, et ainsi diminuer la cohérence de l'intervention avec les politiques, les stratégies et les protocoles d'intervention du pays.

### **ENJEUX – *Ce qui peut faire réussir ou échouer la coopération externe du consortium***

**Niveaux de coopération externe** – Plusieurs niveaux de coopération externe doivent être abordés par un consortium :

- ⇒ **Vertical** - Du national au local, comment assurer une coordination pertinente ? Pour le programme KEY, des cadres de concertation ont été prévus à plusieurs niveaux (national, régional, local et communal). Avec un consortium dont l'importance peut aller au-delà d'une simple organisation, il peut être intéressant d'analyser la faisabilité d'un accès à un haut niveau de l'État ou de représenter les ONG dans le cadre des *Clusters* thématiques.
- ⇒ **Horizontal** - Pour un niveau hiérarchique donné, comment se coordonner entre parties prenantes ? Pour le programme KEY, un comité technique a été prévu au niveau national et devait être constitué des services

techniques (département sectoriel, SAP, DNS, INSTAT, CPS/SDR, DNPS et Cellule Nutrition), des responsables des consortia, de l'IRD et du Groupe URD. Au niveau régional, la coordination a été prévue autour du CROCSAD qui se compose essentiellement des services techniques, des membres des ONG (consortia), des collectivités ainsi que des autres acteurs au développement sous la conduite du gouverneur. Au niveau local (cercle), c'est autour du CLOCSAD que la coordination était prévue entre les services techniques, les ONG présentes dans les cercles et la collectivité, sous le *leadership* du préfet. Au niveau de la commune, le CCOCSAD devait réunir les services techniques présents ainsi que les ONG qui interviennent dans la commune, sous le *leadership* du maire.

- ⇒ **Thématique** - Pour des domaines d'intérêt spécifique, avec des expertises partagées, comment s'assurer de se coordonner correctement ? Pour le programme KEY, des groupes thématiques ont été prévus sur les sujets suivants : Suivi & évaluation, gouvernance, transferts monétaires, nutrition, gestion des risques naturels, documentation civile et sécurisation foncière. Il s'agissait pour chacun de ces groupes de redynamiser et renforcer la synergie avec les groupes étatiques et non étatiques existant sur ces thématiques.
- ⇒ **Contexte** - Quel lien entre la coordination du consortium et les autres démarches de coordination ? Pour le programme KEY, des relations ont été prévues avec les services techniques de l'État, les *Clusters* sécurité alimentaire, protection et WASH, le comité de pilotage et d'autres ONG.

## SYNTHÈSE – *Constats clés*

### Leçons apprises – Forces et faiblesses des modalités de coopération, d'influence et de synergie entre les parties

Forces – Ce qui facilite la coopération externe en consortium	Faiblesses – Ce qui limite la coopération externe en consortium	Enjeux – Ce qui peut faire réussir ou échouer la coopération externe en consortium
<p>Mutualisations potentielles de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ L'historique de relation avec les espaces de coordination (ex. : <i>Cluster</i>).</li> <li>⇒ L'ancrage local des organisations membres.</li> <li>⇒ Les compétences et les moyens de développer et de faciliter une stratégie de communication.</li> </ul>	<p>Enjeux de coordination interne qui peuvent limiter la capacité du consortium à animer une coordination externe structurée et complémentaire.</p> <p>Priorisation de relations bilatérales avec certaines parties prenantes au détriment de l'action collective du consortium.</p> <p>Difficultés à développer un positionnement collectif avec les autorités et les services techniques.</p>	<p>Différents niveaux de coopération externe qui doivent être abordés par un consortium.</p>

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1. Une coopération commune et claire** – Clarifier les enjeux et les opportunités de coopération externe entre les membres du consortium.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Cartographier l'historique de relations positives avec les parties prenantes** – Chaque membre d'un consortium a son propre historique de relations avec les différentes parties prenantes d'une intervention et peut potentiellement les mettre à disposition du consortium. Une cartographie des relations avec les différentes

parties prenantes par organisation partenaire peut valoriser ces historiques et permettre d'initier une stratégie de communication pour le consortium.

**Clarifier le *leadership* en termes de coopération externe** – De manière à renforcer la visibilité et les contacts avec le consortium, il peut être intéressant de proposer un positionnement clair du consortium sur les différents niveaux de coopération : vertical, horizontal, thématique, contexte... et de déterminer l'interlocuteur chef de file du consortium sur l'ensemble de l'intervention et/ou sur des thématiques spécifiques.

**Renforcer la transparence entre les membres du consortium** - Lorsque les membres d'un consortium ont des bailleurs en commun, ces liens et connexions peuvent être examinés dans le cadre d'une stratégie commune et pour éviter toute tension/confusion dans ce type de relation.

**Créer une identité commune à tous les membres du consortium** – Il peut être utile d'investir du temps et des ressources pour donner une identité au consortium (logo, brochure, etc.), ainsi que de prévoir une ressource « communication » pour le consortium (ou mutualisée dans le cas où une entité « inter-consortia » est présente).

**Recommandation 2. Une coopération légitime** – Définir et mettre en œuvre une stratégie commune de coopération avec les différentes parties prenantes du consortium

#### Actions / Démarches à entreprendre

**Définir une stratégie de plaidoyer adaptée aux objectifs et ressources du consortium** – Un consortium permet d'accroître la visibilité des thématiques d'une intervention. Si un consortium ne doit pas développer une grande visibilité avant d'être complètement établi, une stratégie de plaidoyer devra être définie pour mieux impliquer les autorités et favoriser l'appropriation des approches dans les plans de développement locaux et nationaux.

**Intégrer l'action du consortium dans les stratégies existantes** – Quand la situation le permet, un consortium peut intégrer ses stratégies d'intervention dans le cadre des différentes politiques sectorielles impliquées. Dans le cas du programme KEY, cela signifie par exemple lier les prochaines stratégies d'intervention avec le programme des filets sociaux *Jigisèmèjiri* et le nouveau programme PRESA du Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA).

**Impliquer les autorités quand le contexte le permet** – Quand la situation le permet, il est important, *a minima*, de tenir informées les autorités de tutelle et de dialoguer avec elles au niveau national mais aussi aux niveaux régional et local. Les autorités nationales peuvent aussi être plus impliquées dans le cadre d'un comité de pilotage et/ou dans la diffusion de l'information vers les régions pour la signature des protocoles d'accord locaux. Une stratégie claire de transfert devrait être également développée dans ce cadre.

**Renforcer les initiatives de coordination** – Un consortium peut contribuer au fonctionnement des mécanismes de coordination existants (ex. : assumer un *co-leadership* avec un *Cluster* si la taille du consortium le justifie) et renforcer les groupes thématiques liés à l'intervention du consortium.

## INTER-CONSORTIA

Il est possible d'aller au-delà d'un consortium et de créer une cellule dite « inter-consortia » pour accompagner, mutualiser les ressources et renforcer la complémentarité de plusieurs consortia. Cherchant à identifier les éléments qui ont pu faciliter ou limiter le fonctionnement de ce type de structure, cette sous-partie se focalise sur le rôle de la cellule « inter-consortia » du programme KEY qui s'est organisée autour de trois axes :

- Une logique de coordination au travers de groupes thématiques (gouvernance locale, suivi-évaluation, nutrition, etc.), de mécanismes et d'outils communs (évaluations initiale, intermédiaire, finale par exemple) ;
- Une logique d'apprentissage continu avec des activités d'évaluation externe, de renforcement des compétences et de recherche ;
- Une logique d'agilité via une méthode partagée et acceptée par l'ensemble des acteurs pour aider le programme à s'adapter aux changements de contexte susceptibles d'impacter les besoins.

### **FORCES - *Ce qui facilite le fonctionnement d'une cellule en inter-consortia***

**Cohérence** – Dans le cas du programme KEY, l'ensemble des consortia concernés par cette cellule inter-consortia sont issus du même appel à projet de la Délégation de l'Union européenne (DUE). Ils répondent aux mêmes enjeux et un cadre logique commun a été élaboré. Par conséquent, une approche coordonnée par une cellule inter-consortia fait sens pour renforcer l'impact de cette intervention.

**Mobilisation** – Le bailleur principal peut jouer, comme cela a été le cas pour le programme KEY, un rôle actif dans la mobilisation et la coordination des consortia.

**Mise en commun** – S'il existe des thématiques d'intervention en commun, plusieurs consortia peuvent être incités à mutualiser leurs ressources sur ce(s) sujet(s) dans le cadre d'une cellule inter-consortia, l'objectif étant de renforcer les capacités existantes et la cohérence des modalités d'interventions auprès des populations. Comme indiqué par l'un des membres du programme KEY : « *les couvertures thématiques inter-consortia contribuent à renforcer les capacités des membres sur les questions de cash, de ciblage, etc.* ».

### **FAIBLESSES - *Ce qui peut limiter le fonctionnement d'une cellule en inter-consortia***

**Structuration** – Dans le programme KEY, on note un cloisonnement entre la coordination interne aux consortia et la coordination inter-consortia car la cellule « inter-consortia » n'était pas prévue par les différents consortia au départ du financement. Ses responsabilités n'ont donc pas été clairement définies, et elle a été fonctionnelle bien après le début des interventions des différents consortia.

**Leadership** – Il n'existe pas de coordinateur/trice de l'inter-consortia. Ce rôle est assumé par défaut par le bailleur avec l'appui technique du Groupe URD. De plus, en dépit de son volume d'intervention relativement important, le programme KEY n'a pas mené d'actions particulières de plaidoyer au Mali et sa visibilité reste relativement faible. Comme indiqué par une partie prenante du programme : « *KEY ne peut pas parler au nom de tous* ».

**Ressources mutualisées** – Les ressources mutualisées au sein de l'inter-consortia n'ont pas été demandées ou planifiées au départ de l'intervention par les membres des différents consortia.

« **Guichet unique** » géographique - Le principe de répartition géographique et de « guichet unique » peut éviter les doublons et permettre aux personnes de ne traiter qu'avec un nombre limité d'acteurs. Toutefois, dans le cas du programme KEY, l'impossibilité d'organiser les consortia selon l'organisation administrative du pays a diminué la

cohérence de la couverture géographique : au sein d'un cercle et d'une région, plusieurs organisations et consortia opèrent, ce qui multiplie le nombre d'interlocuteurs des autorités traditionnelles et administratives.

**Agilité** – L'agilité a toujours existé dans la mise en place d'interventions humanitaires ou de coopération au développement, c'est la taille qui a évolué ainsi que la logique de confiance bilatérale qui est de plus en plus remplacée par un processus multipartite avec une augmentation des nombres d'opérateurs pour une même intervention et un rôle plus important des autorités. Face à cette complexité croissante, il devient de plus en plus important de pouvoir se référer à une méthode spécifique et cohérente pour ajuster constamment une intervention à l'évolution du contexte, des besoins et des ressources.

Dans le programme KEY, chaque consortium a développé ses propres mécanismes de pilotage plus ou moins agiles et la cellule « inter-consortia », par le biais du Groupe URD, a eu mandat de produire de la connaissance pour faciliter l'adaptation et donc le renforcement de l'agilité des partenaires sur le long terme. Il s'agissait d'analyser l'évolution du contexte et du programme de manière à commenter les tendances et éventuellement anticiper certaines potentialités. Ce travail s'est basé sur 2 piliers :

- ⇒ La planification multi-scénarios : L'objectif est de systématiser la définition de quelques scénarios auxquels faire référence et à faire évoluer dans le temps afin de pouvoir anticiper certains enjeux. Ce pilier a été discuté mais n'a pas débouché sur une approche compréhensive solide qui permette au Groupe URD d'alimenter l'analyse et donc les rapports.
- ⇒ Les indicateurs sentinelles : La logique des indicateurs sentinelles est de faciliter l'analyse de l'ensemble des éléments d'interaction entre le contexte et le programme par l'identification de variables spécifiques pouvant jouer ce rôle. Un travail d'identification de ces indicateurs a été réalisé à travers une analyse PESTEL (Politique, Économique, Social, Technique Environnemental et Légal) pour souligner tous les éléments de contexte qui pouvaient limiter l'atteinte de l'objectif principal du programme : le renforcement de la résilience. Une fois les chemins de causalité de renforcement de la résilience définis, les éléments clés qui semblaient être (i) les plus pertinents et (ii) les plus pratiques à collecter/manipuler ont été priorisés. Cette liste d'indicateurs sentinelles a ensuite été traduite en liste de variables à collecter puis en formulaire de collecte à proprement parler. Les données primaires sont collectées par une organisation tierce et complétées par les données secondaires disponibles (ex. : rapport INSO). Une analyse est ensuite réalisée pour produire un rapport mensuel qui est, dans la mesure du possible, diffusée pour le 15 du mois suivant. Si le contenu et la périodicité de ces rapports sont pertinents, leur influence dans les processus de prise de décision des différents consortia du programme KEY semble cependant limitée.

### ***ENJEUX – Ce qui peut faire réussir ou échouer le fonctionnement en inter-consortia***

**Suivi & évaluation** – Un pilotage inter-consortia implique un enjeu d'uniformisation encore plus important pour la collecte et l'analyse de données alors que la pertinence du suivi global est parfois limitée du fait des zones hétérogènes et de calendriers de mise en œuvre différents entre les consortia. Dans le cadre du programme KEY, un travail important du groupe de suivi & évaluation a été réalisé pour harmoniser les approches et les outils de suivi global. La matrice des activités a été également mise à jour trimestriellement et utilisée en réunion inter-consortia pour questionner la mise en œuvre et faire des recommandations.

**Communication** - Alors que chaque consortium dispose d'une stratégie de communication, la communication du programme KEY devrait s'efforcer de mieux informer les bailleurs, les ONG et la communauté de l'intervention globale. Pour renforcer cette visibilité, les objectifs et cibles de la communication ont été formalisés et validés. Des outils (logo, page Facebook, compte Twitter, vidéos courtes, etc.) ont été développés avec l'appui technique et la

coordination du Groupe URD.

**Approche globale** - Il est fréquent de constater que l'affichage d'une approche programmatique commune dans le document de projet ne signifie pas toujours que celle-ci est mise en œuvre. Dans l'inter-consortia KEY, on constate en effet un manque de consensus initial autour de l'approche globale. Chaque consortium s'appuie sur une logique d'intervention propre, visualisée sous des formes diverses (chaînes d'impact, théorie du changement, modèle théorique...). À titre d'exemple, le consortium ARC s'inspire du « Modèle de Progression » (Graduation Model) qui ne semble pas faire l'unanimité chez les autres acteurs, par manque d'adhésion ou de compréhension. Par ailleurs, si la présence d'organisations aux expertises diverses permet l'adoption d'une logique globale multisectorielle, le manque de stratégies sectorielles claires sur des thématiques clés (par exemple, la nutrition ou la gouvernance) rend le partage d'expertise difficile (voir thématique renforcement de capacités), d'autant plus lorsque certaines organisations opèrent pour la première fois dans des secteurs.

## SYNTHÈSE – *Constats clés*

Leçons apprises – Forces et faiblesses de la structure en inter-consortia.

Forces – Ce qui facilite le fonctionnement en inter-consortia	Faiblesses – Ce qui limite le fonctionnement en inter-consortia	Enjeux – Ce qui peut faire réussir ou échouer le fonctionnement en inter-consortia
Cohérence de l'ensemble des consortia concernés par la cellule inter-consortia du programme KEY (même appel, objectif global, etc.)	Cloisonnement entre la coordination interne aux consortia et la coordination inter-consortia.	Uniformisation encore plus importante pour la collecte et l'analyse de données de suivi et d'évaluation.
Rôle actif du bailleur de fonds dans la mobilisation et la coordination des consortia.	Absence de coordinateur/trice de l'inter-consortia.	Renforcement de l'identité et de la visibilité de la cellule inter-consortia.
Thématiques en commun qui peuvent être mutualisées pour renforcer les capacités et la cohérence des modalités d'intervention auprès des populations.	Impact limité des ressources mutualisées qui n'était pas prévu au départ de l'action.	Approche programmatique commune.
	Influence limitée de l'inter-consortia dans les processus de prise de décision des différents consortia.	

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1. Leadership** – Construire une entité « inter-consortia » légitime pour les différentes parties prenantes.

Actions / Démarches à entreprendre
<b>Intégrer l'existence d'une cellule inter-consortia avant même le début de l'action</b> – Dès le lancement d'un appel d'offres, l'existence de cette unité « inter-consortia » doit être mentionnée pour que chaque consortium puisse intégrer le rôle de l'inter-consortia dans sa proposition d'intervention.
<b>Poser un cadre de coopération clair et accepté par tous</b> – Il convient de clarifier les attentes en termes de

*leadership* pour supporter la mise en place de la structure adéquate : Quel niveau de coordination ? Quel niveau de représentation, pour quels sujets, avec qui ? Quel engagement contractuel de contribution à l'inter-consortia ?

**Recommandation 2. Plus-values** – Proposer une offre de services « inter-consortia » utiles pour les différentes parties prenantes.

**Actions / Démarches à entreprendre**

**Contribuer au lancement de chaque consortium** - L'unité inter-consortia doit avoir un rôle d'appui dans la phase de lancement des consortia pour être présente en appui durant cette phase critique, construire une relation dès le départ de l'intervention et comprendre ce qui sera utile à chaque consortium.

**Partager, orienter, capitaliser et faciliter la prise de décision des consortia** – Une cellule inter-consortia peut s'inspirer des termes de référence des *Clusters* pour proposer un cadre d'échange, de partage d'information, d'analyse de plaidoyer si besoin et d'aide à la prise de décision des membres des consortia.

**Co-construire avec les consortia et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités** – La prise de recul et la capacité d'analyse d'une entité « inter-consortia » peuvent permettre de renforcer les capacités des différents membres des consortia, que ce soit par des études ciblées, des évaluations ou des formations. Une cellule inter-consortia peut notamment être utile pour faciliter le processus d'analyse mutuelle des capacités de chaque membre d'un consortium.

**Contribuer à la mesure d'impact** – Étant donné le volume d'intervention de plusieurs consortia, une entité inter-consortia peut et doit permettre la mise en place d'une réelle mesure d'impact de l'intervention. Elle peut, par exemple, faciliter le développement d'une approche orientée changements (TOC) et le suivi des indicateurs qui auront été identifiés.

## CONCLUSION

### Avant de s'engager

Si le montage en consortium est de plus en plus souvent utilisé, ce n'est pas toujours la modalité d'intervention la plus pertinente. Avant de s'engager en consortium, les éléments suivants devraient être confirmés :

- ⇒ Pas d'enjeu de mise en œuvre immédiate des activités (un consortium nécessite plus de temps de démarrage) ;
- ⇒ Capacité du bailleur à se projeter au-delà de la première phase de financement pour éviter d'arrêter son soutien avant que le consortium n'ait atteint sa « maturité » ;
- ⇒ Volonté de chaque organisation de s'engager collectivement ;
- ⇒ Historique de collaboration des partenaires souhaité (plutôt qu'opportunisme financier) ;
- ⇒ Valeurs communes et modes opératoires similaires ou complémentaires entre les partenaires ;
- ⇒ Complémentarité géographique ou thématique avérée entre les partenaires.

### Un « bon » consortium ...

S'inspirant des leçons apprises du programme KEY, un référentiel est proposé ici pour essayer de souligner les éléments clés d'un « bon » consortium.

Ce référentiel qualité « consortium » comprend 2 parties : une partie portant sur les résultats, c'est-à-dire sur les plus-values attendues du consortium ; et une autre partie sur les processus, c'est-à-dire les actions qui peuvent faciliter un bon fonctionnement en consortium.

#### Résultats

Dans une perspective de « qualité à 360 degrés », les plus-values attendues d'un consortium sont organisées par catégorie de parties prenantes : destinataires des actions ou bénéficiaires, bailleurs, autorités et opérateurs. Ces éléments peuvent permettre aux différentes parties prenantes de partager une compréhension commune et équilibrée des résultats attendus d'un consortium.

<b>RÉSULTATS (Plus-values attendues du consortium)</b>	
<b>Opérateurs</b>	<b>Résultats d'un consortium pour ses organisations membres.</b>
<b>Coopération</b>	Renforcement de la coopération et de la complémentarité entre opérateurs.
<b>Nexus</b>	Renforcement des liens entre interventions d'urgence et de développement.
<b>Apprentissage</b>	Augmentation des capacités mutuelles de recherche, d'innovation et d'apprentissage parmi les membres.
<b>Plaidoyer</b>	Possibilité d'avoir une voix et un pouvoir accrus dans l'élaboration des politiques.
<b>Autorités</b>	<b>Résultats d'un consortium pour les autorités de la zone d'intervention.</b>
<b>Coordination</b>	Possibilité d'avoir un point de contact unique plutôt que d'avoir à s'occuper des questions relatives à une multiplicité d'opérateurs.
<b>Multi-niveaux</b>	Intervention en consortium en lien avec différentes structures gouvernementales, en mettant l'accent en particulier sur les collectivités locales décentralisées.
<b>Bailleur(s)</b>	<b>Principaux résultats d'un consortium qui intéressent particulièrement son/ses bailleur(s).</b>
<b>Performance</b>	Atteinte des objectifs en lien avec la demande initiale (appel à proposition, etc.) et les engagements contractuels.
<b>Cohérence</b>	Renforcement de la complémentarité géographique et thématique des partenaires de mise en œuvre, et réduction des risques de doublons entre intervenants.

<b>Mise à l'échelle</b>	Augmentation de la capacité d'intervention et de réponse aux besoins.
<b>Simplification</b>	Réduction de la charge de gestion des bailleurs.
<b>Gestion de risques</b>	Délégation de risques opérationnels et financiers vers l'organisation cheffe de file.
<b>Visibilité</b>	Possibilité de se positionner en première ligne sur une thématique / zone spécifique.
<b>Renforcement de capacités</b>	Renforcement de capacité mutuel entre les organisations.
<b>Destinataires des actions</b>	<b>Résultats d'un consortium pour les destinataires de ses actions.</b>
<b>Changements</b>	Renforcement des effets de l'intervention par l'action collective du consortium.
<b>Harmonisation</b>	Mise en cohérence des pratiques entre les différentes organisations.
<b>Satisfaction</b>	Reconnaissance de la qualité des actions du consortium par leurs destinataires.
<b>Participation</b>	Participation des destinataires dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et la capitalisation des actions. Adhésion des destinataires aux actions. Appropriation des actions par leurs destinataires.

### Processus

Les actions clés d'un « bon » consortium sont organisées selon les sujets d'apprentissage identifiés par les consortia du programme KEY :

- ⇒ **Organisation** – La manière dont le consortium est structuré et dirigé.
- ⇒ **Mise en œuvre opérationnelle** – La manière dont les activités sont mises en œuvre au sein du consortium.
- ⇒ **Gestion des ressources** – L'utilisation des ressources (RH, financières, etc.).
- ⇒ **Renforcement de capacités** – L'utilisation et le renforcement de l'expertise des organisations et des personnes.
- ⇒ **Suivi & Résultats** – La manière dont l'information est collectée, analysée et utilisée.
- ⇒ **Coopération externe** – La coordination et les synergies des différentes parties prenantes.

Ces éléments peuvent permettre à un consortium de valoriser ses points forts et d'identifier les points de fonctionnement qui peuvent être améliorés.

## PROCESSUS (Ce que fait le consortium)

<b>Organisation</b>	<b>Forces et faiblesses sur la manière dont le consortium est structuré et dirigé.</b>
<b>Vision</b>	Une vision commune et détaillée a été développée par les membres du consortium sur les changements attendus de l'intervention.
<b>Collectif</b>	Des principes/valeurs sont mis en commun et des actions sont mises en place pour renforcer une confiance, une équité et une responsabilité mutuelle entre les organisations membres.
<b>Leçons apprises</b>	Les leçons des expériences précédentes de fonctionnement en consortium dans le même contexte d'intervention ont été identifiées et partagées entre les membres du consortium.
<b>Structuration</b>	Le temps nécessaire a été dédié pour poser un cadre de gestion (rôles, responsabilités, modalités de prise de décision, etc.) adapté au contexte et reconnu par tous.
<b>Prise de décision</b>	L'organisation et les personnes en place permettent une prise de décision rapide adaptée à l'évolution des besoins, ressources et contexte.
<b>Mise en œuvre opérationnelle</b>	<b>Forces et faiblesses sur la manière dont les activités sont mises en œuvre au sein du consortium.</b>
<b>Anticipation</b>	La durée totale d'intervention a intégré une phase de démarrage suffisamment longue pour permettre de proposer un cadre d'action efficace et cohérent sans remettre en cause le temps dédié à la mise en œuvre des activités.

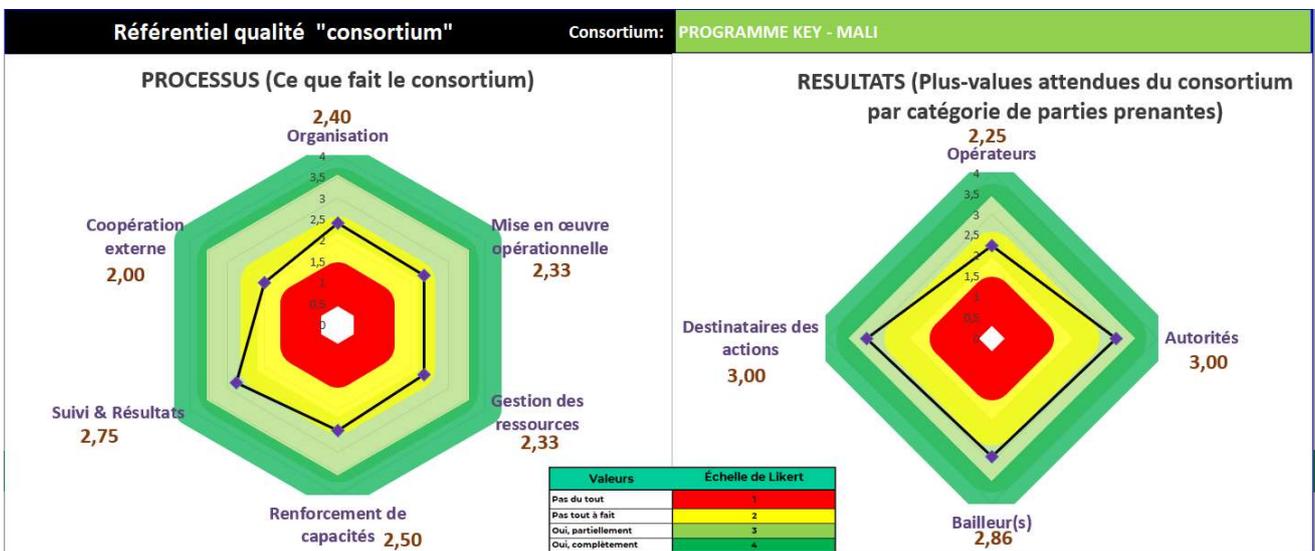
<b>Cohérence programmatique</b>	Le consortium a développé une logique programmatique adaptée, robuste et testée dans des contextes similaires (ou prévoir l'évaluation des hypothèses).
<b>Guichet unique</b>	Une cohérence géographique et/ou thématique par entité et avec le moins de partage possible a été mise en place.
<b>Échanges de pratiques</b>	Un mécanisme d'échanges de pratiques et d'expériences au cours de la mise en œuvre facilite l'identification de bonnes pratiques opérationnelles.
<b>Validation</b>	Les validations sont autant que possible réalisées au plus proche du lieu de mise en œuvre.
<b>Participation</b>	En dépit d'enjeux de coopération interne plus importants, les organisations du consortium continuent à renforcer l'engagement et la participation des populations et des autorités
<b>Gestion des ressources</b>	<b>Forces et faiblesses de l'utilisation des ressources (RH, financières, etc.).</b>
<b>Règles</b>	Des arbitrages, et notamment des règles de "bonne gestion financière", sont établies sur les éléments qui peuvent être sources de tension (ratio RH, frais administratifs, niveau et type de flexibilité des lignes budgétaires, codification analytique, coûts unitaires harmonisés, modalités de suivi budgétaires, modalités d'avances, espaces de pilotage, etc...)
<b>Coordination</b>	La gestion d'un consortium nécessitant plus de temps qu'un partenariat classique, des ressources suffisantes de coordination ont été dédiées.
<b>Équilibre</b>	Le cadre proposé de gestion des ressources reste au service de l'intervention : Il s'agit de trouver le bon équilibre entre les processus de contrôle (ne pas faire de la sur-qualité) et la capacité d'intervention.
<b>Motivation</b>	La complexité du montage en consortium n'impacte pas négativement la qualité des cadres de gestion des ressources humaines et la capacité d'écoute de la ligne managériale.
<b>Environnement</b>	Un cadre de gestion propose des mesures concrètes de respect et de suivi de la responsabilité environnementale du consortium dans les processus et outils de gestion des ressources.
<b>Mutualisation</b>	Le consortium anticipe les possibilités de mutualisation des ressources (logistiques, humaine, etc.).
<b>Renforcement de capacités</b>	<b>Forces et faiblesses de l'utilisation et du renforcement de l'expertise des organisations et des personnes.</b>
<b>Stratégie</b>	Les membres du consortium se sont accordés sur un objectif de renforcement de capacité et l'ont inscrit dans une politique ou un cadre général de pratiques.
<b>Diagnostic</b>	Une analyse de capacités organisationnelles mutuelles est réalisée au départ de l'action.
<b>Mise en œuvre</b>	Des actions spécifiques sont mises en œuvre pour renforcer les capacités.
<b>Moyens</b>	Des moyens suffisants ont été dédiés pour renforcer les capacités.
<b>Suivi &amp; Résultats</b>	<b>Forces et faiblesses sur la manière dont l'information est collectée, analysée et utilisée.</b>
<b>Cadre</b>	Un cadre de suivi commun a été créé et comprend des indicateurs clairement compréhensibles par tous ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation adéquats.
<b>Ressources</b>	Le consortium a du personnel dédié au suivi, en interne aux organisations et en commun.
<b>Résultats</b>	Le consortium a une vision claire des résultats atteints.
<b>Échanges</b>	Des réunions régulières sont mises en place au sein du consortium afin de renforcer le suivi de l'intervention.
<b>Coopération externe</b>	<b>Forces et faiblesses de la coordination et des synergies des différentes parties prenantes.</b>
<b>Leadership</b>	Un positionnement clair du consortium est proposé sur les différents niveaux de coopération : vertical, horizontal, thématique, contextuel, etc.... avec un interlocuteur chef de file du consortium sur l'ensemble de l'intervention et/ou sur des thématiques spécifiques.

<b>Identité</b>	Du temps et des ressources ont été investis pour créer une identité commune à tous les membres du consortium.
<b>Plaidoyer</b>	Une stratégie de plaidoyer est définie pour mieux impliquer les autorités et favoriser l'appropriation des approches dans les plans de développement locaux et nationaux.
<b>Coordination</b>	Le consortium contribue au fonctionnement des mécanismes de coordination existants (ex. Assumer un co-leadership avec un cluster si la taille du consortium le justifie) et renforce les groupes thématiques liés à l'intervention du consortium.

## Programme KEY

Afin de faciliter l'utilisation de ce référentiel qualité consortium, et d'obtenir des résultats visuels (voir ci-dessous), un test d'outil Excel a été développé.

Les résultats ci-dessous synthétisent les retours d'expérience des différentes personnes interrogées sur le programme KEY au Mali.



Pour chaque plus-value attendue et chaque action clé du référentiel, il a été demandé de préciser si la phrase proposée correspond complètement, partiellement, pas tout à fait ou pas du tout à la situation du programme KEY, et de justifier cette réponse.

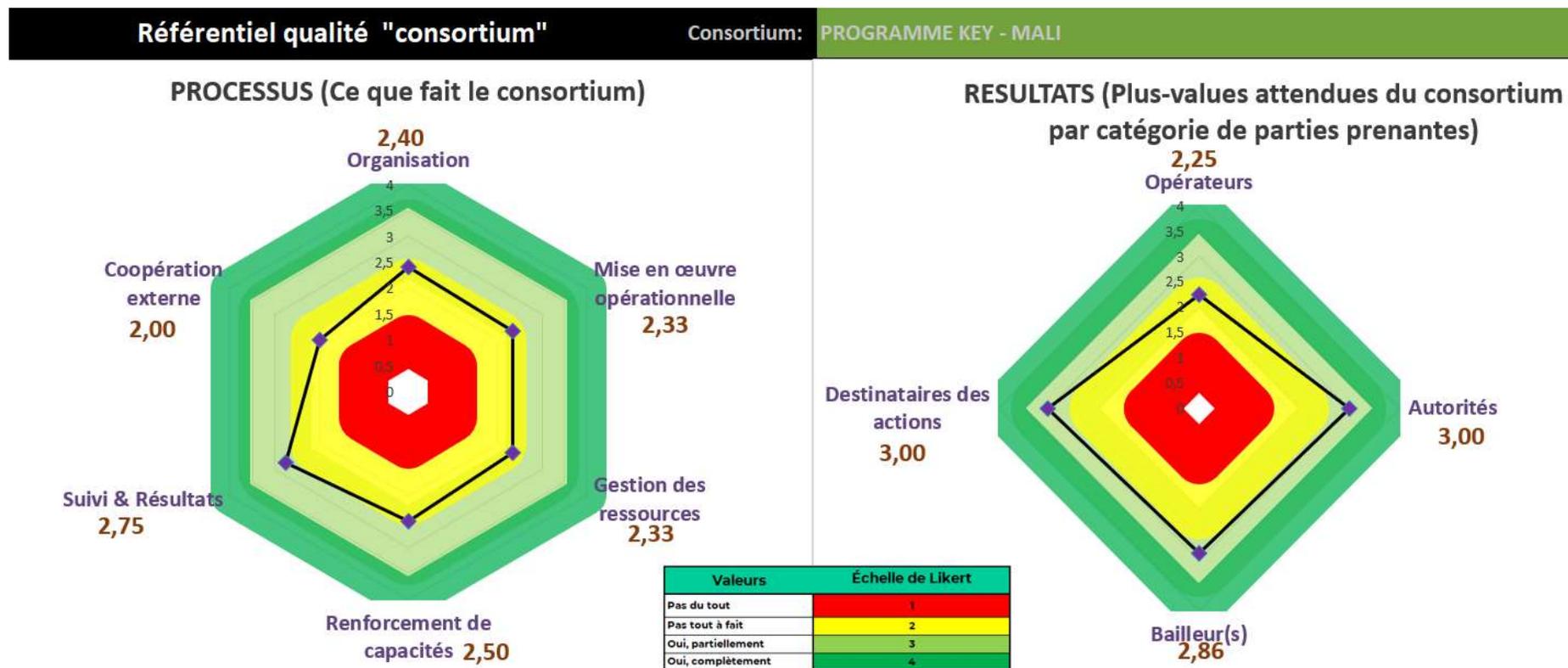
Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, une valeur de 1 à 4 a été associée à chaque réponse. Les résultats globaux ont ensuite été obtenus en faisant la moyenne des réponses à toutes les plus-values attendues par catégorie de parties prenantes, et à toutes les actions clés du référentiel par sujet clé d'apprentissage

Valeurs	Échelle de Likert
Pas du tout	1
Pas tout à fait	2
Oui, partiellement	3
Oui, complètement	4

Pour plus de détails sur les résultats du programme KEY, voir l'Annexe No 1 – Résultats - Référentiel Qualité Consortium - PROGRAMME KEY

# ANNEXES

## RÉSULTATS - RÉFÉRENTIEL QUALITÉ CONSORTIUM - PROGRAMME KEY



PROCESSUS (Ce que fait le consortium)		2,39	↗ Points forts → Enjeux ↘ Points à améliorer
<b>Organisation</b>	Forces et faiblesses sur la manière dont le consortium est structuré et dirigé.	2,40	Explications
<b>Vision</b>	Une vision commune et détaillée a été développée par les membres du consortium sur les changements attendus de l'intervention.	Pas tout à fait	↗ Cadre logique commun développé. ↘ Pas de description formelle et détaillée des changements attendus (Ex. Approche Orientée Changements - TOC).

<b>Collectif</b>	Des principes/valeurs sont mis en commun et des actions sont mises en place pour renforcer une confiance, une équité et une responsabilité mutuelle entre les organisations membres.	<b>Pas tout à fait</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Historique de coopération entre organisations membres pour certains consortia.</li> <li>↗ Présence d'accords-cadres entre organisations qui vont au-delà de l'intervention pour certains consortia.</li> <li>↗ Stratégie et moyens de communication pour certains consortia.</li> <li>→ Coopération entre "urgentistes" et "développeurs"</li> <li>↘ Principes/valeurs mis en avant de manière formelle ou informelle par certains consortia mais pas pour tous et pas pour l'inter-consortia.</li> <li>↘ Confusion entre les notions de "partenaires" et de prestataires de services" pour certains consortia.</li> <li>↘ Modèles économiques, organisationnels, etc. trop différents pour certains consortia.</li> </ul>
<b>Leçons apprises</b>	Les leçons des expériences précédentes de fonctionnement en consortium dans le même contexte d'intervention ont été identifiées et partagées entre les membres du consortium.	<b>Pas tout à fait</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Leçons des expériences précédentes parfois prises en compte de manière individuelle mais pas de manière collective et formelle.</li> </ul>
<b>Structuration</b>	Le temps nécessaire a été dédié pour poser un cadre de gestion (rôles, responsabilités, modalités de prise de décision, etc.) adapté au contexte et reconnu par tous.	<b>Oui, partiellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Cadre de gestion formelle pour au-moins 1 consortium, et pratiques de gestion connues pour d'autres consortia.</li> <li>↗ Structures organisationnelles déjà en place dans le pays et connaissances des zones d'intervention.</li> <li>→ Coopération entre organisations internationales et nationales.</li> <li>→ Clarification des règles de gestion.</li> <li>↘ Cadres de gestion incomplets pour certains consortia, et cadre de gestion pour l'inter-consortia opérationnel de manière trop tardive.</li> <li>↘ Manque de supports (Recommandations, outils, etc.) sur le fonctionnement en consortium.</li> </ul>
<b>Prise de décision</b>	L'organisation et les personnes en place permettent une prise de décision rapide adaptée à l'évolution des besoins, ressources et contexte.	<b>Oui, partiellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Capacité de chaque consortium à prendre les bonnes décisions au bon moment.</li> <li>↗ Rôle actif du bailleur dans la mobilisation et la coordination de l'inter-consortia.</li> <li>↘ Influence limitée de l'inter-consortia dans les processus de prise de décision des différents consortia du programme KEY.</li> <li>↘ Cloisonnement entre la coordination interne aux consortia et la coordination inter-consortia.</li> </ul>

Mise en œuvre opérationnelle	Forces et faiblesses sur la manière dont les activités sont mises en œuvre au sein du consortium.	2,33	Explications
Anticipation	La durée totale d'intervention a intégré une phase de démarrage suffisamment longue pour permettre de proposer un cadre d'action efficace et cohérent sans remettre en cause le temps dédié à la mise en œuvre des activités.	Pas tout à fait	↘ Un seul consortium a anticipé une durée totale d'intervention suffisamment longue pour anticiper la prolongation de la phase de démarrage/lancement.
Cohérence programmatique	Le consortium a développé une logique programmatique adaptée, robuste et testée dans des contextes similaires (ou prévoir l'évaluation des hypothèses).	Pas tout à fait	→ Stratégies claires sur les thématiques d'intervention. ↘ Toutes les thématiques identifiées n'ont pas pu aboutir à des stratégies claires et communes d'intervention.
Guichet unique	Une cohérence géographique et/ou thématique par entité et avec le moins de partage possible a été mise en place.	Oui, partiellement	↗ Travail avec des ONGs en maîtrise de leurs zones. → Confirmation des rôles sur un même territoire.
Échanges de pratiques	Un mécanisme d'échanges de pratiques et d'expériences au cours de la mise en œuvre facilite l'identification de bonnes pratiques opérationnelles.	Pas tout à fait	↗ Initiatives (tardives) de capitalisation pour certaines pratiques. ↘ Échanges de pratiques limitée entre les équipes terrain.
Validation	Les validations sont autant que possible réalisées au plus proche du lieu de mise en œuvre.	Pas tout à fait	↘ Délais de mise en œuvre des activités liés aux montages contractuels complexes.
Participation	En dépit d'enjeux de coopération interne plus importants, les organisations du consortium continuent à renforcer l'engagement et la participation des populations et des autorités	Oui, partiellement	→ Attention détournée vers l'intérieur du consortium potentiellement au détriment de la prise en compte des retours des populations.
Gestion des ressources	Forces et faiblesses de l'utilisation des ressources (RH, financières, etc.).	2,33	Explications
Règles	Des arbitrages, et notamment des règles de "bonne gestion financière", sont établies sur les éléments qui peuvent être sources de tension (ratio RH, frais administratifs, niveau et type de flexibilité des lignes budgétaires, codification analytique, coûts unitaires harmonisés, modalités de suivi budgétaires, modalités d'avances, espaces de pilotage, etc...)	Oui, partiellement	↗ Réunion entre les responsables administratifs des différents consortia lors de la phase de démarrage/lancement. ↗ Règles de "bonnes gestions financières" posées de manière plus ou moins rapide et complète au sein des différents consortia. → Harmonisation des modèles et des processus de suivi des ressources, en particulier financières.
Coordination	La gestion d'un consortium nécessitant plus de temps qu'un partenariat classique, des ressources suffisantes de coordination ont été dédiées.	Pas tout à fait	↘ Coûts de fonctionnement en consortium souvent sous budgétés.

<b>Équilibre</b>	Le cadre proposé de gestion des ressources reste au service de l'intervention : Il s'agit de trouver le bon équilibre entre les processus de contrôle (ne pas faire de la sur-qualité) et la capacité d'intervention.	<b>Oui, partiellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Liens fort entre les données opérationnelles et les données liées à la gestion des ressources pour certains consortia.</li> <li>↘ Lourdeurs administratives et procédurales des ONG maîtres d'œuvre.</li> </ul>
<b>Motivation</b>	La complexité du montage en consortium n'impacte pas négativement la qualité des cadres de gestion des ressources humaines et la capacité d'écoute de la ligne managériale.	<b>Pas tout à fait</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Présence d'une équipe ayant une séniorité importante pour certains consortia.</li> <li>↗ Mutualisation de certaines ressources, notamment en termes de ressources humaines.</li> <li>↘ Complexité et rigidité de certains consortia pouvant impacter la mobilisation des équipes.</li> </ul>
<b>Environnement</b>	Un cadre de gestion propose des mesures concrètes de respect et de suivi de la responsabilité environnementale du consortium dans les processus et outils de gestion des ressources.	<b>Pas du tout</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Gestion environnementale non ou peu considérée (au moins de manière formalisée).</li> </ul>
<b>Mutualisation</b>	Le consortium anticipe les possibilités de mutualisation des ressources (logistiques, humaine, etc.).	<b>Oui, partiellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Quelques tentatives de mutualisation logistique.</li> <li>↗ Quelques initiatives de mutualisation de postes.</li> <li>↘ Gestion logistique non ou peu mutualisée.</li> <li>↘ Impact limité des ressources mutualisées qui n'étaient pas prévues au départ de l'action.</li> </ul>
<b>Renforcement de capacités</b>	<b>Forces et faiblesses de l'utilisation et du renforcement de l'expertise des organisations et des personnes.</b>	<b>2,50</b>	<b>Explications</b>
<b>Stratégie</b>	Les membres du consortium se sont accordés sur un objectif de renforcement de capacité et l'ont inscrit dans une politique ou un cadre général de pratiques.	<b>Pas tout à fait</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Absence de politique et de pratiques d'accompagnement.</li> <li>↘ Termes de référence / rôle de support du Groupe URD définis tardivement.</li> </ul>
<b>Diagnostic</b>	Une analyse de capacités organisationnelles mutuelles est réalisée au départ de l'action.	<b>Pas tout à fait</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mise en valeur des organisations par cœur de métier thématique.</li> <li>↘ pas d'analyse de capacité formelles des différents membres des consortia.</li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	Des actions spécifiques sont mises en œuvre pour renforcer les capacités.	<b>Oui, partiellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Renforcement de capacités en continu interne à chaque consortium et en inter-consortia.</li> <li>↗ Multiplication de liens entre les organisations.</li> <li>↗ Thématiques communes aux différents consortia qui peuvent être mutualisées pour renforcer les capacités et la cohérence des modalités d'intervention.</li> <li>↘ Manque d'échanges de pratiques.</li> </ul>

<b>Moyens</b>	Des moyens suffisants ont été dédiés pour renforcer les capacités.	<b>Oui, partiellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Structures et moyens de support au niveau de l'inter-consortia.</li> <li>↘ Manque de temps et de ressources dédiées pour le renforcement de capacités dans la plupart des consortia.</li> </ul>
<b>Suivi &amp; Résultats</b>	<b>Forces et faiblesses sur la manière dont l'information est collectée, analysée et utilisée.</b>	<b>2,75</b>	<b>Explications</b>
<b>Cadre</b>	Un cadre de suivi commun a été créé et comprend des indicateurs clairement compréhensibles par tous ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation adéquats.	<b>Oui, partiellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Cadre commun de suivi développé avec le support du point focal suivi.</li> <li>↘ Peu de cibles annuelles ou géographiques claires.</li> <li>↘ Lourdeurs des outils de suivi.</li> <li>↘ Difficulté d'harmoniser l'ensemble des pratiques de suivi au sein d'un consortium, et encore plus au sein de l'inter-consortia.</li> </ul>
<b>Ressources</b>	Le consortium a du personnel dédié au suivi, en interne aux organisations et en commun.	<b>Oui, partiellement</b>	↗ Ressources disponibles pour le renforcement des capacités en gestion de l'information.
<b>Résultats</b>	Le consortium a une vision claire des résultats atteints.	<b>Pas tout à fait</b>	↘ Analyse limitée ou manquante de la qualité des produits/services et de leurs effets.
<b>Échanges</b>	Des réunions régulières sont mises en place au sein du consortium afin de renforcer le suivi de l'intervention.	<b>Oui, partiellement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Implication forte et réunions régulières des responsables de suivi.</li> <li>→ Traitement et mise en commun de données.</li> </ul>
<b>Coopération externe</b>	<b>Forces et faiblesses de la coordination et des synergies des différentes parties prenantes.</b>	<b>2,00</b>	<b>Explications</b>
<b>Leadership</b>	Un positionnement clair du consortium est proposé sur les différents niveaux de coopération : vertical, horizontal, thématique, contextuel.... avec un interlocuteur lead chef de file du consortium sur l'ensemble de l'intervention et/ou sur des thématiques spécifiques.	<b>Pas tout à fait</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Enjeux de coordination interne qui peuvent limiter la capacité du consortium à animer une coordination externe et structurée et complémentaire.</li> <li>↘ Absence de coordinateur/trice de l'inter-consortia.</li> </ul>
<b>Identité</b>	Du temps et des ressources ont été investis pour créer une identité commune à tous les membres du consortium.	<b>Oui, partiellement</b>	↗ Création de support de communication "Programme KEY"
<b>Plaidoyer</b>	Une stratégie de plaidoyer est définie pour mieux impliquer les autorités et favoriser l'appropriation des approches dans les plans de développement locaux et nationaux.	<b>Pas du tout</b>	↘ Difficultés à développer un positionnement collectif avec les autorités et les services techniques.

<b>Coordination</b>	Le consortium contribue au fonctionnement des mécanismes de coordination existants (ex. Assumer un co-leadership avec un cluster si la taille du consortium le justifie) et renforce les groupes thématiques liés à l'intervention du consortium.	<b>Pas tout à fait</b>	↘ Priorisation de relations bilatérales avec certaines parties prenantes au détriment de l'action collective des consortia.
<b>RÉSULTATS (Plus-values attendues du consortium)</b>		<b>2,78</b>	<b>↗ Points forts → Enjeux ↘ Points à améliorer</b>
<b>Opérateurs</b>	<b>Résultats d'un consortium pour ses organisations membres.</b>	<b>2,25</b>	<b>Explications</b>
<b>Coopération</b>	Renforcement de la coopération et de la complémentarité entre opérateurs.	<b>Oui, partiellement</b>	↗ Coopération encouragée entre opérateurs au sein de chaque consortium, et en inter-consortia.
<b>Nexus</b>	Renforcement des liens entre interventions d'urgence et de développement.	<b>Oui, partiellement</b>	↗ Coopération renforcée entre organisations "urgentistes" et "développeurs" d'un même consortium.
<b>Apprentissage</b>	Augmentation des capacités mutuelles de recherche, d'innovation et d'apprentissage parmi les membres.	<b>Pas tout à fait</b>	↗ Ressources dédiées au sein de l'inter-consortia. ↘ Mécanismes de renforcement de capacités de l'inter-consortia mise en œuvre de manière tardive.
<b>Plaidoyer</b>	Possibilité d'avoir une voix et un pouvoir accrus dans l'élaboration des politiques.	<b>Pas du tout</b>	↘ Pas ou peu d'influence dans l'élaboration des politiques.
<b>Autorités</b>	<b>Résultats d'un consortium pour les autorités de la zone d'intervention.</b>	<b>3,00</b>	<b>Explications</b>
<b>Coordination</b>	Possibilité d'avoir un point de contact unique plutôt que d'avoir à s'occuper des questions relatives à une multiplicité d'opérateurs.	<b>Oui, partiellement</b>	↗ Point de contact plus clair au niveau terrain avec le principe de "guichet unique". ↘ Pas de point de contact clair au niveau pays.
<b>Multi-niveaux</b>	Intervention en consortium en lien avec différentes structures gouvernementales, en mettant l'accent en particulier sur les collectivités locales décentralisées.	<b>Oui, partiellement</b>	↗ Activités en lien avec les collectivités locales décentralisées.
<b>Bailleur(s)</b>	<b>Principaux résultats d'un consortium qui intéressent particulièrement son/ses bailleur(s).</b>	<b>2,86</b>	<b>Explications</b>
<b>Performance</b>	Atteinte des objectifs en lien avec la demande initiale (appel à proposition, etc) et les engagements contractuels.	<b>Oui, partiellement</b>	↗ Objectifs quasiment tous atteints pour l'ensemble des consortia. → Visibilité sur les effets de l'intervention.

<b>Cohérence</b>	Renforcement de la complémentarité géographique et thématique des partenaires de mise en œuvre, et réduction des risques de doublons entre intervenants.	Oui, partiellement	↗ Mise en place de l'approche de "guichet unique" et renforcement de la coopération entre les membres des consortia. ↘ Zones d'interventions pas toujours délimitées selon les démarcations administratives du pays.
<b>Mise à l'échelle</b>	Augmentation de la capacité d'intervention et de réponse aux besoins.	Oui, complètement	↗ Capacité de mobilisation des autorités et de plus de 27 opérateurs sur des objectifs communs.
<b>Simplification</b>	Réduction de la charge de gestion des bailleurs.	Pas tout à fait	↘ Pas de coordinateur/trice de l'inter-consortia.
<b>Gestion de risques</b>	Délégation de risques opérationnels et financiers vers l'organisation cheffe de file.	Oui, partiellement	↗ Niveau supplémentaire de gestion et de contrôle des risques.
<b>Visibilité</b>	Possibilité de se positionner en première ligne sur une thématique / zone spécifique.	Pas tout à fait	↘ Peu (ou pas) de plaidoyer fort au niveau national.
<b>Renforcement de capacités</b>	Renforcement de capacité mutuel entre les organisations.	Oui, partiellement	↗ Actions de renforcement de capacités intra et inter-consortia. ↘ Limite de l'influence des ressources mutualisées, et des possibilités de transfert de compétences entre organisation membres des consortia.
<b>Destinataires des actions</b>	<b>Résultats d'un consortium pour les destinataires de ses actions.</b>	<b>3,00</b>	<b>Explications</b>
<b>Changements</b>	Renforcement des effets de l'intervention par l'action collective du consortium.	Oui, partiellement	→ Mesure des effets de l'intervention des consortia.
<b>Harmonisation</b>	Mise en cohérence des pratiques entre les différentes organisations.	Oui, partiellement	↗ Intervention plus cohérentes entre les organisations membres des consortia.
<b>Satisfaction</b>	Reconnaissance de la qualité des actions du consortium par leurs destinataires.	Oui, partiellement	→ Perception des destinataires sur les effets des actions.
<b>Participation</b>	Participation des destinataires dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et la capitalisation des actions. Adhésion des destinataires aux actions. Appropriation des actions par leurs destinataires.	Oui, partiellement	→ Modalités de participation propres aux groupes concernés, au contexte et aux modalités de fonctionnement de chaque organisation membre.

## SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

### 1. ORGANISATION

**Recommandation 1.1 Éviter les « mariages forcés »** - Favoriser le groupement de partenaires qui se connaissent déjà et qui veulent travailler ensemble.

#### Actions / Démarches à entreprendre

**Construire une vision commune** – Beaucoup de montages en consortium sont réalisés en réponse à un appel d'offres et n'ont donc pas le temps de développer une vision commune et détaillée de l'intervention. Construire cette vision, à travers une approche orientée changement ou tout autre support, peut inciter tous les membres d'un consortium à avancer ensemble dans la même direction.

**Créer un « collectif »** – Un consortium est avant tout une question de relation : le comportement est tout aussi important que l'organisation qui est mise en place. Il faut par conséquent mettre en avant des principes/valeurs et des actions qui créent une confiance, une équité et une responsabilité mutuelle. Cet élément est encore plus difficile en situation d'urgence où des décisions doivent être prises rapidement et où les valeurs de rapidité et d'indépendance sont très prisées.

**Apprendre à se connaître** - Afin de limiter les surprises et d'identifier les points forts de chaque organisation partenaire, il peut être utile d'effectuer une analyse des capacités organisationnelles mutuelles au début de l'action. Le Modèle d'Autodiagnostic et d'Amélioration Continue (MADAC), développé par le F3E, peut être une grille d'analyse pertinente pour ce type d'exercice<sup>7</sup>.

**Développer une culture d'apprentissage entre les organisations membres** - La clé réside dans le fait de travailler ensemble pour partager les responsabilités et les idées sur la façon de surmonter les obstacles auxquels un consortium se trouvera confronté.

**Recommandation 1.2. Bien se structurer** – Mettre en place des structures de gestion du consortium claires et acceptées par tous.

#### Actions / Démarches à entreprendre

**Anticiper le temps nécessaire pour poser un cadre de gestion** – Mettre en place un cadre de gestion du consortium efficace et accepté est chronophage. Anticiper cet élément dans la planification peut donner le temps aux membres du consortium de fixer un cadre de gestion qui corresponde à leurs attentes.

**Allouer les ressources nécessaires à la bonne gestion du consortium** – Gérer un consortium nécessite des ressources spécifiques dédiées. La présence d'une unité de coordination spécialisée peut jouer un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs et de la valeur potentielle d'une intervention en consortium.

**Tirer les leçons des précédentes expériences de fonctionnement en consortium dans le même contexte d'intervention** - Dans le cadre du programme KEY, des expériences antérieures au Mali (comme le cadre commun des filets sociaux) auraient pu servir de source d'apprentissage pour construire un cadre de gestion adapté au contexte, aux acteurs et aux modalités d'intervention.

**Élaborer un cadre de gestion clair qui reconnaît l'autonomie de chaque organisation et décrit les principaux**

<sup>7</sup> *Pur plus d'informations, voir : <https://f3e.asso.fr/madac/>*

**rôles et responsabilités** - Prenant exemple sur le document développé par le consortium ARC au Mali, les rapports entre organisations membres d'un consortium peuvent être clarifiés / formalisés par une convention qui fixe et prévoit notamment : la durée du partenariat ; les rôles et les responsabilités ; une solidarité entre membres ; les règles de représentation du consortium à l'égard d'autres parties prenantes ; les modalités de prise de décision et le cas de défaillance d'une organisation membre.

**Clarifier les instances de partage et de prise de décision** – La mise en avant d'instances claires et utiles de partage et de prise de décision joue un rôle clé dans la réussite d'un consortium. Par exemple, au sein du programme KEY, un consortium a proposé :

- ⇒ Un comité technique du projet qui se tient régulièrement chaque trimestre pour faire le bilan et la programmation avec l'ensemble de l'équipe technique ;
- ⇒ Un comité de coordination qui se tient chaque semestre avec les directeurs des ONG membres du consortium, les responsables administratifs et financiers et les chargés du suivi-évaluation pour valider les propositions du comité technique ;
- ⇒ Un comité de sécurité qui se réunit une fois par mois avec les directeurs des ONG pour analyser la situation sécuritaire et décider des orientations ;
- ⇒ Un comité de pilotage qui réunit deux fois par an les acteurs ONG et les ministères de tutelle.

## 2. MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

**Recommandation 2.1 Préparation** – Renforcer la cohérence opérationnelle dès le départ de l'intervention.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Prévoir une durée totale d'intervention adaptée à la complexité d'une mise en œuvre opérationnelle en consortium** – Le montage de consortium entre des organisations aux cultures opérationnelles et administratives différentes, de surcroît dans un contexte complexe, augmente le risque de prolongement de la phase de démarrage. Une échéance de contrat à long terme permet d'anticiper une durée de lancement prolongée, fréquente dans ce genre de montage. Dans le cas du programme KEY, la phase de démarrage prévue pour 6 mois a largement dépassé le temps prévu. Seul un consortium a anticipé cette situation et signé pour une durée de 48 mois dès le départ, ce qui permet à ses membres d'aborder la période de mise en œuvre et d'anticiper avec plus de sérénité la suite des interventions.

**S'accorder sur une logique programmatique claire** – Il convient de s'accorder sur une logique programmatique adaptée, robuste et testée dans des contextes similaires (ou de prévoir l'évaluation des hypothèses). L'approche doit répondre aux enjeux du territoire avant ceux du mandat ou de la culture de l'organisation. Elle doit également être assez précise pour être mise en œuvre, et bien présentée pour être comprise par des acteurs aux capacités variées. Il est donc possible de la représenter de différentes manières : théories du changement, chaînes de résultats...

**Organiser l'intervention autour de « guichets uniques » par zone géographique** – Une cohérence géographique par entité et avec le moins de partages possible semble le plus adapté. Même si les enjeux des différentes organisations membres d'un consortium compliquent parfois cette question, il est important de pouvoir présenter une répartition cohérente et facile à comprendre pour les autorités et les populations.

**Accompagner ce processus de préparation opérationnelle** – Un appui spécifique doit être apporté aux organisation membres d'un consortium, notamment au moment de la phase de lancement/démarrage. Par

exemple, commencer un cycle d'évaluations itératives par un focus spécifique sur le fonctionnement et la préparation opérationnelle du consortium permettrait d'alimenter la réflexion sur la meilleure organisation et approche à adopter pour chaque contexte d'intervention.

**Recommandation 2.2 Action** – Faciliter les échanges et la coopération au niveau terrain.

#### Actions / Démarches à entreprendre

**Soutenir les échanges de pratiques entre acteurs sur le terrain** – Une mise à niveau interne au consortium sur les différentes thématiques, organisée dès le début d'une intervention, contribuerait à la qualité de la mise en œuvre. Un mécanisme d'échanges de pratiques et d'expériences dès la phase de mise en œuvre pourrait également faciliter l'identification de bonnes pratiques opérationnelles.

**Favoriser autant que possible les validations proches du terrain** – Les différents niveaux de validation opérationnels doivent être pensés pour être les plus efficaces possibles. Travailler à plusieurs multiplie les interactions et le besoin de validations. Le montage en consortium devrait avoir pour objectif de maintenir un niveau de procédures convenable pour ne pas alourdir la mise en œuvre. Tout consortium a en effet tendance à centraliser la décision vers le haut : or, favoriser autant que possible les validations au plus proche du lieu de mise en œuvre améliore l'efficacité et la pertinence des actions.

**Remettre la participation des populations au centre de l'action** – Les enjeux de coopération interne peuvent limiter les capacités d'un consortium à renforcer l'engagement et la participation des populations et des autorités. Des plans de participation établis, des ressources humaines dédiées ou partiellement dédiées et des objectifs clairs sont autant d'éléments pouvant favoriser la mobilisation et l'engagement des acteurs de l'intervention.

### 3. GESTION DES RESSOURCES

**Recommandation 3.1 Coordination** – Se donner les moyens de ses ambitions avec des ressources suffisantes et un cadre de gestion des ressources reconnu et accepté par tous.

#### Actions / Démarches à entreprendre

**Clarifier la gestion des ressources au plus tard au démarrage de l'intervention** – Le démarrage d'un consortium peut commencer avec des arbitrages financiers parfois difficiles au départ (ratio RH, programme, clé de répartition des frais administratifs, etc.). Si ces éléments n'ont pas été précisés au moment de la soumission de l'offre commune, une réunion entre responsables administratifs et financiers au début de l'intervention est importante pour mettre en place une planification globale et un système efficient, efficace et responsable. Cet échange peut également être une opportunité pour identifier les capacités de gestion des ressources inégales selon les organisations et prévoir un plan éventuel d'accompagnement.

**Allouer des ressources suffisantes de coordination** – La gestion d'un consortium nécessitant plus de temps qu'un partenariat classique, des ressources suffisantes de coordination doivent être dédiées. Si la possibilité de frais administratifs est trop limitée, et si le bailleur le permet, il peut être intéressant d'ajouter des activités de coordination et de gestion du consortium dans le cadre logique.

**Proposer aux équipes terrain des recommandations & outils adaptées aux modalités de fonctionnement en consortium** - Parce qu'un partenariat multipartite et multisectoriel comme un consortium est complexe, il est important qu'une organisation propose aux équipes terrain des recommandations, des processus et des outils

de gestion des ressources adaptés à ce type d'organisation.

**Se projeter sur le long terme** - Compte tenu que des investissements importants en temps et en coûts sont nécessaires dans la mise en place du consortium, il peut être intéressant de se projeter au-delà d'une intervention pour éviter que le consortium ne soit dissous avant d'avoir atteint sa « maturité » et ne permette pas de réaliser les gains d'efficacité ou d'efficacités qui auraient pu survenir avec le temps.

**Poser un cadre de gestion des ressources utile et responsable** – Le cadre proposé de gestion des ressources doit rester au service de l'intervention : il s'agit de trouver le bon équilibre entre les processus de contrôle (ne pas faire de la sur-qualité) et la capacité d'intervention. Le cadre doit renforcer les liens entre le suivi opérationnel et le suivi des ressources : réunion régulière et conjointe de suivi ; codification « activités » pour les lignes budgétaires, etc., et devrait proposer des mesures concrètes de respect et de suivi de la responsabilité environnementale du consortium dans les processus et outils de gestion des ressources.

**Recommandation 3.2 Gestion** – Mettre en œuvre une gestion des ressources adaptée aux capacités de chaque organisation et aux enjeux de redevabilité (bailleurs, interne, autorités, etc.) de l'intervention.

#### Actions / Démarches à entreprendre

**Proposer un cadre de travail motivant et responsable** – La complexité d'un montage en consortium ne doit pas impacter négativement la qualité des cadres de gestion des ressources humaines et la capacité d'écoute de la ligne managériale. Les bonnes personnes doivent pouvoir être recrutées au bon moment et dans des conditions qui leur permettent de répondre à leurs objectifs professionnels.

**Adapter les modalités managériales aux spécificités des ressources humaines mutualisées** – Les ressources humaines mutualisées ont une redevabilité multiple, vis-à-vis des populations pour répondre aux besoins et attentes, vis-à-vis de leur organisation pour répondre aux enjeux internes de fonctionnement, vis-à-vis du consortium par rapport à la mission qui leur a été confiée et vis-à-vis du bailleur par rapport au pourcentage de temps planifié et réalisé pour cette fonction (100 % de couverture = 100 % de temps dédié au consortium).

**Poser des règles de « bonne gestion financière »** - Il est important de clarifier les règles de gestion financière sur les éléments qui peuvent être sources de tension. Le niveau et le type de flexibilité des lignes budgétaires, la répartition des frais administratifs, la codification analytique, les coûts unitaires harmonisés, les modalités de suivi budgétaires, les modalités d'avances, les espaces de pilotage, etc., doivent ainsi être clarifiés pour une gestion commune sereine et responsable.

**Développer un protocole de gestion financière** – Face aux enjeux d'arbitrages financiers et aux règles de gestion des ressources d'un consortium, certains consortia ont développé un « protocole de gestion ». Ce document énonce clairement le rôle des différentes lignes budgétaires de l'intervention, leurs liens avec les activités et la façon dont elles seront gérées par les membres du consortium.

**Mutualiser la gestion logistique lorsque les conditions le permettent** – Assurer une gestion optimale des biens et services d'une intervention en consortium implique de confirmer les règles communes de gestion logistique (procédures d'achat, etc.) et d'anticiper les possibilités de mutualisation logistique (transports, achats groupés, fichiers de commerçants en commun, etc.).

#### 4. RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

**Recommandation 4.1 Stratégie** – Formaliser un cadre général de renforcement de capacités commun aux membres du consortium.

Actions / Démarches à entreprendre
<p><b>Clarifier l'objectif de renforcement de capacités</b> - Lors du cadrage du consortium, il est essentiel que les membres s'accordent sur un objectif de renforcement de capacités et l'inscrivent dans une politique ou un cadre général de pratiques. Ce cadre participera au changement organisationnel et culturel nécessaire au renforcement de capacités, transfert d'expertise et échange de pratiques. Il pourra révéler le besoin de faire appel à une structure spécialisée dans le renforcement de compétences, ces compétences spécifiques n'étant pas nécessairement présentes au sein du consortium.</p> <p><b>Prévoir un budget adapté aux besoins</b> – Renforcer les capacités nécessite des moyens dédiés sur tous les niveaux de renforcement de capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Renforcer les capacités en termes de fonctionnement</b>, avec souvent un accent sur la gestion de contrat et de projet. Cela s'applique généralement entre organisations de taille, d'ancienneté et d'envergure différentes, et notamment (mais pas toujours) entre organisations nationales et internationales.</li><li>• <b>Réaliser un transfert d'expertise entre organisations aux mandats différents</b>. Il est par exemple pertinent d'organiser le dépistage et référencement de la malnutrition sur l'ensemble du territoire couvert par un consortium. L'organisation capable de réaliser ces activités forme les autres membres, leur permettant ainsi d'acquérir de nouvelles compétences.</li><li>• <b>Partager les expériences entre organisations sur des situations expérimentées et des expertises déjà maîtrisées</b>. Cette dernière fonction a pour objectif de diffuser les apprentissages à tous les membres du consortium.</li></ul>

**Recommandation 4.2 Mutualisation** – Faciliter le renforcement mutuel de capacités entre partenaires.

Actions / Démarches à entreprendre
<p><b>Analyser les capacités des partenaires</b> – Réaliser une analyse des capacités des partenaires dès le départ de l'action permet de dimensionner les efforts de formation et d'accompagnement. Le Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (MADAC) propose dans ce cadre de réaliser une analyse de l'efficacité et des capacités internes de chaque organisation. Pour plus d'informations, voir le site du F3E - <a href="https://f3e.asso.fr/madac/">https://f3e.asso.fr/madac/</a>.</p> <p><b>Favoriser le partage d'expertise</b> – Les pratiques de partage d'expertise à l'intérieur du consortium permettent la montée en compétence de certaines organisations sur des thématiques nouvelles. Comme le note le rapport de suivi de l'Union européenne pour l'un des consortia de KEY : « <i>l'appartenance au consortium permet à chaque membre de se renforcer mutuellement sur des thématiques qu'il expérimente souvent pour la première fois</i> ».</p> <p><b>Favoriser la mise en place de ressources mutualisées</b> – La taille du consortium peut permettre la création de postes mutualisés au service de l'ensemble des partenaires (ex. : référent plaidoyer) et jouant un rôle important dans le transfert de compétences et l'augmentation des capacités d'action sur certains sujets.</p>

#### 5. SUIVI & RÉSULTATS

**Recommandation 5.1 Capacités** – Dédier des ressources humaines et techniques pour permettre le travail en commun.

Actions / Démarches à entreprendre
<p><b>Poser un cadre de suivi dès le départ de l'intervention</b> - La phase de lancement doit être mise à profit pour construire un cadre de suivi commun comprenant des indicateurs clairement compréhensibles par tous ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation adéquats.</p> <p><b>Prévoir des moyens humains suffisants</b> - Les interventions en consortium nécessitent du personnel dédié au suivi, en interne aux organisations et en commun. Le travail de cadrage, notamment, est très chronophage et requiert au moins une personne dédiée. Lors de la mise en œuvre, un groupe de travail rassemblant les référents de chaque organisation peut être créé.</p> <p><b>Investir dans la gestion de l'information</b> - Les expériences de montage en consortium montrent qu'un investissement de départ en gestion de l'information permet de gagner du temps lors du suivi. Une première étape est l'analyse des besoins utilisateurs, des flux d'informations et des risques liés à l'usage de données personnelles. L'utilisation de logiciels adaptés de <i>business intelligence</i>, sur des indicateurs limités en nombre et faciles à comprendre, peut permettre de gagner en efficacité lors des réunions de coordination grâce à la présentation de tableaux de bord.</p>

**Recommandation 5.2 Structuration** - Co-construire et mettre en œuvre un cadre de suivi adapté à l'intervention et accepté par tous.

Actions / Démarches à entreprendre
<p><b>Simplifier le suivi</b> - Celui-ci doit être recentré sur l'essentiel à suivre dans le cadre de l'intervention, particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est nécessaire d'adapter les cibles des indicateurs par rapport à la population ciblée et aux standards techniques d'intervention dans la zone.</li> <li>• Pour limiter le temps passé à remonter et consolider les données, il est préférable de se focaliser sur quelques indicateurs liés aux effets de l'intervention plutôt que sur une multitude d'indicateurs liés à la réalisation des activités.</li> </ul> <p><b>Suivre les effets de l'intervention</b> - Repenser le suivi des résultats pour qu'il mette en évidence les effets des actions du consortium. Il est par exemple possible de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Réaliser un exercice de retour d'expérience sur les indicateurs et leur utilité afin de ne garder que ceux qui reflètent les effets et de limiter le nombre d'indicateurs quantitatifs au maximum.</li> <li>⇒ Des exercices pilotes de suivi participatif peuvent être envisagés afin de saisir les effets non anticipés du projet.</li> <li>⇒ Mettre en place un suivi longitudinal qualitatif de quelques personnes, ménages et/ou sites afin de comprendre comment la participation au projet change leur vie, et de disposer de retours réguliers sur la mise en œuvre.</li> </ul> <p><b>Renforcer les espaces d'échanges</b> - Les réunions régulières au sein du consortium sont essentielles afin de renforcer le suivi des avancées du projet. Les réunions sont d'autant plus utiles si elles sont à caractère décisionnel. Ainsi, les réunions trimestrielles organisées avec les représentants des membres de KEY permettent de faire le point sur l'avancée des activités et de planifier le trimestre suivant. Elles agissent également comme un instrument de redevabilité fort du fait du rôle central joué par la représentante de l'Union européenne. Le tableau de suivi est passé en revue et chaque donnée questionnée. Les représentants des organisations sont incités à venir « préparés » car ils devront autant que possible répondre aux questionnements lors de la réunion.</p>

## 6. COOPÉRATION EXTERNE

**Recommandation 6.1 Une coopération commune et claire** – Clarifier les enjeux et les opportunités de coopération externe entre les membres du consortium.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Cartographier l'historique de relations positives avec les parties prenantes** – Chaque membre d'un consortium a son propre historique de relations avec les différentes parties prenantes d'une intervention et peut potentiellement les mettre à disposition du consortium. Une cartographie des relations avec les différentes parties prenantes par organisation partenaire peut valoriser ces historiques et permettre d'initier une stratégie de communication pour le consortium.

**Clarifier le *leadership* en termes de coopération externe** – De manière à renforcer la visibilité et les contacts avec le consortium, il peut être intéressant de proposer un positionnement clair du consortium sur les différents niveaux de coopération : vertical, horizontal, thématique, contexte... et de déterminer l'interlocuteur chef de file du consortium sur l'ensemble de l'intervention et/ou sur des thématiques spécifiques.

**Renforcer la transparence entre les membres du consortium** - Lorsque les membres d'un consortium ont des bailleurs en commun, ces liens et connexions peuvent être examinés dans le cadre d'une stratégie commune et pour éviter toute tension/confusion dans ce type de relation.

**Créer une identité commune à tous les membres du consortium** – Il peut être utile d'investir du temps et des ressources pour donner une identité au consortium (logo, brochure, etc.), ainsi que de prévoir une ressource « communication » pour le consortium (ou mutualisée dans le cas où une entité « inter-consortia » est présente).

**Recommandation 6.2 Une coopération légitime** – Définir et mettre en œuvre une stratégie commune de coopération avec les différentes parties prenantes du consortium.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Définir une stratégie de plaidoyer adaptée aux objectifs et ressources du consortium** – Un consortium permet d'accroître la visibilité des thématiques d'une intervention. Si un consortium ne doit pas développer une grande visibilité avant d'être complètement établi, une stratégie de plaidoyer devra être définie pour mieux impliquer les autorités et favoriser l'appropriation des approches dans les plans de développement locaux et nationaux.

**Intégrer l'action du consortium dans les stratégies existantes** – Quand la situation le permet, un consortium peut intégrer ses stratégies d'intervention dans le cadre des différentes politiques sectorielles impliquées. Dans le cas du programme KEY, cela signifie par exemple lier les prochaines stratégies d'intervention avec le programme des filets sociaux *Jigisèmèjiri* et le nouveau programme PRESA du Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA).

**Impliquer les autorités quand le contexte le permet** – Quand la situation le permet, il est important, *a minima*, de tenir informées les autorités de tutelle et de dialoguer avec elles au niveau national mais aussi aux niveaux régional et local. Les autorités nationales peuvent aussi être plus impliquées dans le cadre d'un comité de pilotage et/ou dans la diffusion de l'information vers les régions pour la signature des protocoles d'accord locaux. Une stratégie claire de transfert devrait être également développée dans ce cadre.

**Renforcer les initiatives de coordination** – Un consortium peut contribuer au fonctionnement des mécanismes de coordination existants (ex. : assumer un *co-leadership* avec un *Cluster* si la taille du consortium le justifie) et renforcer les groupes thématiques liés à l'intervention du consortium.

## 7. INTER-CONSORTIA

**Recommandation 7.1 Leadership** – Construire une entité « inter-consortia » légitime pour les différentes parties prenantes.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Intégrer l'existence d'une cellule inter-consortia avant même le début de l'action** – Dès le lancement d'un appel d'offres, l'existence de cette unité « inter-consortia » doit être mentionnée pour que chaque consortium puisse intégrer le rôle de l'inter-consortia dans sa proposition d'intervention.

**Poser un cadre de coopération clair et accepté par tous** – Il convient de clarifier les attentes en termes de *leadership* pour supporter la mise en place de la structure adéquate : Quel niveau de coordination ? Quel niveau de représentation, pour quels sujets, avec qui ? Quel engagement contractuel de contribution à l'inter-consortia ?

**Recommandation 7.2 Plus-values** – Proposer une offre de services « inter-consortia » utiles pour les différentes parties prenantes.

### Actions / Démarches à entreprendre

**Contribuer au lancement de chaque consortium** - L'unité inter-consortia doit avoir un rôle d'appui dans la phase de lancement des consortia pour être présente en appui durant cette phase critique, construire une relation dès le départ de l'intervention et comprendre ce qui sera utile à chaque consortium.

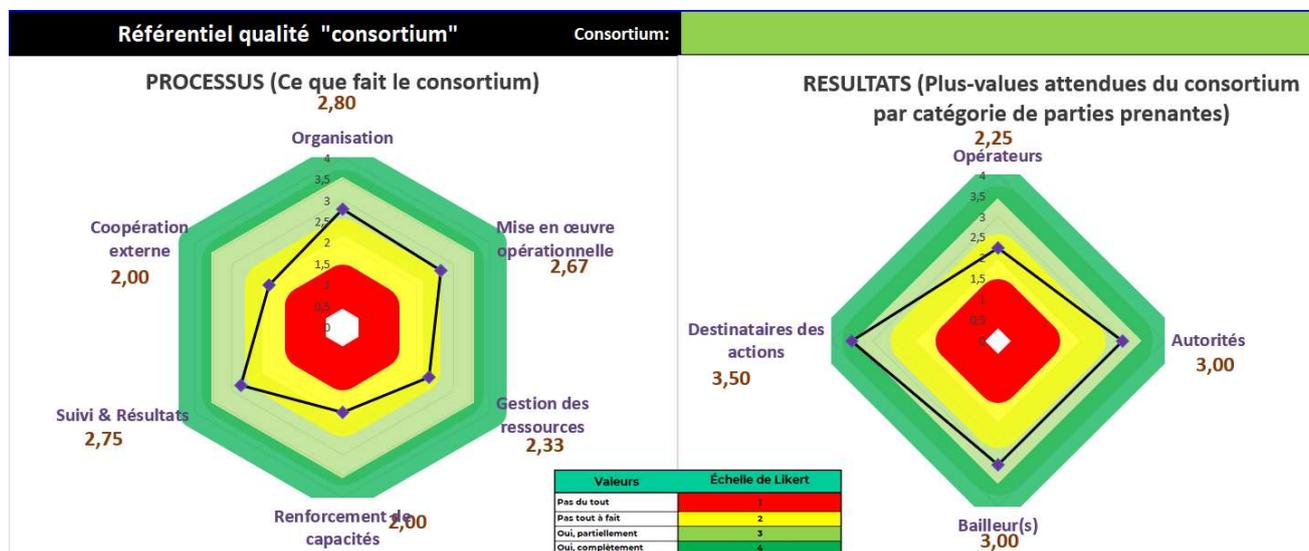
**Partager, orienter, capitaliser et faciliter la prise de décision des consortia** – Une cellule inter-consortia peut s'inspirer des termes de référence des *Clusters* pour proposer un cadre d'échange, de partage d'information, d'analyse de plaidoyer si besoin et d'aide à la prise de décision des membres des consortia.

**Co-construire avec les consortia et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités** – La prise de recul et la capacité d'analyse d'une entité « inter-consortia » peuvent permettre de renforcer les capacités des différents membres des consortia, que ce soit par des études ciblées, des évaluations ou des formations. Une cellule inter-consortia peut notamment être utile pour faciliter le processus d'analyse mutuelle des capacités de chaque membre d'un consortium.

**Contribuer à la mesure d'impact** – Étant donné le volume d'intervention de plusieurs consortia, une entité inter-consortia peut et doit permettre la mise en place d'une réelle mesure d'impact de l'intervention. Elle peut, par exemple, faciliter le développement d'une approche orientée changements (TOC) et le suivi des indicateurs qui auront été identifiés.

## OUTIL- RÉFÉRENTIEL QUALITÉ CONSORTIUM

Le test d'outil excel du « référentiel qualité consortium » est proposé et disponible sur le site internet du Groupe URD à partir du lien suivant : <https://www.urd.org/fr/publication/structuration-de-laide-en-consortium-rapport-et-outil-2019/>



**Important.** Cet outil n'a pas été testé et doit donc être adapté au contexte de chaque analyse. Il sera régulièrement mis à jour sur le site du Groupe URD : [www.urd.org](http://www.urd.org)

Merci de nous faire parvenir vos retours et/ou suggestions à : [mcarrier@urd.org](mailto:mcarrier@urd.org)

## MATRICE D'ANALYSE

Important. Cette matrice est ajoutée ici à titre indicative car elle a évolué en fonction des retours/demandes, l'étude s'étant focalisée en priorité sur la perception des personnes interrogées.

Sujets clés d'apprentissage	Questions clés	Acteurs clés - Perception	Sources de données - Degrés d'atteinte observable
<b>Résultats (ce que permet ou non le montage organisationnel en consortium et méta-consortium)</b>			
<b>Destinataires des actions</b> <b>Société et collectivités</b> <b>Partenaires techniques et financiers</b> <b>Équipes</b>	<b>Description :</b> → Qui sont les destinataires des actions ? → Qui sont les partenaires nationaux ? → Qui sont les partenaires techniques et financiers ? → Qui sont les ressources humaines du consortium ?  <b>Appréciation :</b> → Quelle est la valeur ajoutée du montage en consortium pour les destinataires des actions, les collectivités, les PTF et les équipes ? → (sous-question) Le montage en consortium permet-il un renforcement de capacités en interne et externe ? → (sous-question) Quelle est la contribution du consortium et de l'inter-consortia aux mécanismes d'amélioration et de plaidoyer dans le pays ? → (sous-question) Que produit le montage en consortium quant à la gestion du risque ? (phénomène de délégation ?) → (sous-question) Quel bilan du « graduation model » ? )	Toutes les parties prenantes	Questionnaire en ligne Entretiens Ateliers de capitalisation
<b>Facteurs (ce qui facilite ou freine l'atteinte des résultats)</b>			

<p><b>Leadership et gouvernance</b></p> <p>Forces et faiblesses sur la manière dont le consortium est dirigé et piloté</p>	<p><b>Description :</b></p> <p>→ Quels sont les différents niveaux de décision et de responsabilité ?</p> <p>→ Quel est le niveau de standardisation en place (décrire les différents aspects et niveaux) ?</p> <p><b>Appréciation :</b></p> <p>→ a. Est-ce que le consortium est clairement structuré ?</p> <p>→ b. Est-ce que la direction du consortium est en capacité d'orienter, d'évaluer et de piloter l'efficacité de l'intervention ?</p> <p>→ c. Est-ce que le consortium s'engage avec efficacité auprès des parties prenantes externes ?</p> <p>→ d. Est-ce que la direction permet au consortium de s'adapter et de gérer le changement avec efficacité ?</p>	<p>Toutes les parties prenantes</p> <p>Focus prioritaire : Représentants de consortium &amp; chefs de mission</p>	<p>Entretiens</p>
<p><b>Partenariat</b></p> <p>Forces et faiblesses des modalités de coopération entre les membres du consortium</p>	<p><b>Description :</b></p> <p>→ Quel est l'historique des relations entre les organisations du consortium ?</p> <p>→ Comment le consortium s'est-il créé ?</p> <p><b>Appréciation :</b></p> <p>→ a. Est-ce que le montage est fondé sur une analyse des capacités internes des différentes organisations ? Une identification des champs de compétences des partenaires pour renforcer la complémentarité de l'intervention ?</p> <p>→ b. Est-ce que les relations et les procédures en place permettent la bonne circulation de l'information ? Un renforcement de capacités ? Un partage des responsabilités ? La codécision ?</p>	<p>Toutes les parties prenantes</p> <p>Focus prioritaire : Représentants de consortium &amp; chefs de mission</p>	<p>Entretiens</p>

<p><b>Mise en œuvre opérationnelle</b></p> <p>Forces et faiblesses de la manière dont les activités sont mises en œuvre au sein du consortium</p>	<p><b>Description :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comment s'est réalisée la phase de lancement ?</li> <li>→ Quelles sont les activités mises en œuvre dans le consortium ?</li> <li>→ Comment sont réparties les activités au sein du consortium ?</li> </ul> <p><b>Appréciation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ a. Est-ce que la phase de lancement a facilité une mise en œuvre cohérente et rapides des activités ?</li> <li>→ b. Que pensez-vous de cette répartition ? De la complémentarité des membres du consortium ?</li> <li>→ c. Le montage en consortium pose-t-il des freins à la mise en œuvre ?</li> <li>→ d. Avez-vous des recommandations pour l'amélioration ?</li> </ul>	<p>Toutes les parties prenantes</p> <p>Focus prioritaire : Coordinateurs opérationnels, chefs de projet et référents techniques</p>	<p>Questionnaire en ligne Entretiens Ateliers de capitalisation</p>
<p><b>Gestion des ressources</b></p> <p>Forces et faiblesses de l'utilisation des ressources (RH, financières, etc.)</p>	<p><b>Description :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Quels sont les mécanismes de ressources mutualisées ? À quel niveau ? Pour quels sujets ?</li> <li>→ Quels sont les processus et outils de planification et de suivi budgétaire ?</li> <li>→ Comment sont recrutées les RH du consortium (communes et non communes) ?</li> </ul> <p><b>Appréciation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ a. Les « ressources mutualisées » apportent-elles une plus-value ?</li> <li>→ b. Le financement est-il adapté/suffisant pour la structure de coordination ?</li> <li>→ c. Que pensez-vous du niveau de flexibilité budgétaire au sein du consortium ?</li> <li>→ d. Quels sont les défis que pose la gestion RH en consortium ?</li> </ul>	<p>Toutes les parties prenantes</p> <p>Focus prioritaire : Responsable admin/fin et référents techniques</p>	<p>Entretiens Ateliers de capitalisation</p>

<p><b>Gestion de l'information</b></p> <p>Forces et faiblesses des mécanismes de suivi &amp; évaluation</p>	<p><b>Description :</b>  → Quelles sont les modalités de pilotage au sein du consortium ?  → Quelles données sont collectées par le consortium ? Quelles données sont utilisées en pilotage ?</p> <p><b>Appréciation :</b>  → a. Est-ce que les actions sont pilotées en lien avec les attentes des différentes parties prenantes ?  → b. Quels niveaux de redevabilité identifiez-vous au sein du consortium ? Où est placée la priorité ?</p>	<p>Focus prioritaire :  Chargés de suivi &amp; évaluation</p>	<p>Entretiens  Ateliers de capitalisation</p>
<p><b>Coopération externe</b></p> <p>Forces et faiblesses des de l'influence et des synergies</p>	<p><b>Description :</b>  → Quelles sont les modalités de coopération externe ?  → Quel est le niveau de relation avec les autorités et les services techniques ?</p> <p><b>Appréciation :</b>  → a. Est-ce qu'une communication commune a pu être développée ?  → b. Est-ce que le montage en consortium a permis d'influencer les acteurs sur des sujets clés ?</p>	<p>Focus prioritaire :  Représentants de consortium, chefs de mission et autorités</p>	<p>Entretiens  Ateliers de capitalisation</p>

## **SOURCES**

Cette capitalisation a été mise en œuvre par le Groupe URD de mai à octobre 2019. Elle repose sur une revue des documents clés, les retours d'un questionnaire en ligne, plus de 25 entretiens individuels, 3 animations d'ateliers de capitalisation et une observation d'une réunion inter-consortia du programme KEY. Elle a été complétée par une revue documentaire et des entretiens individuels sur d'autres expériences de structuration en consortium et/ou en inter-consortia dans des interventions humanitaires et/ou de coopération au développement.

### **Documents clés**

#### **Documents de projet**

Formulaires de demande de subvention des 5 consortia du programme KEY.

#### **Rapports**

Rapport atelier de définition de l'appui stratégique du Groupe URD au programme KEY

Rapport de Baseline

État d'avancement du programme KEY Global URD

Résultats Global\_KEY\_2019\_Août FINAL

ARC Etat d'avancement KEY COPIL

Résultats ARC Aout 2019

LAFIA Etat d'avancement

Résultats LAFIA Aout 2019

PRIAN Etat d'Avancement KEY COPIL

Résultats PRIAN Aout 2019

AVSF Etat d'avancement KEY COPIL

Résultats Albaraka Aout 2019

LVIA Etat d'avancement KEY COPIL revu LVIA

Résultats LVIA Aout 2019

G-URD Etat d'avancement KEY COPIL

IRD Etat d'avancement KEY COPIL

Rapport apprentissage KEY\_1901 Groupe URD

#### **Comptes-rendus**

17012016\_CR#1\_réunion de cadrage

140918\_CR\_Réunion\_GT\_SE\_KEY\_VF

CR Réunion KEY\_Interconsortia 17 avril 2019

#### **Cadres de gestion**

190128\_Planification KEY\_2019

TDR coordination interconsortia

Matrice de convergence\_INTERCONSOR

Protocole de Gestion ARC HI ACTED ACF DRC IRC NRC SI.

Répartition des bénéficiaires par commune et par pilier

190523\_Protocoles KEY

171023\_TDR\_Groupes de travail\_NUTRITION\_ KEY\_revu

170202\_KEY - TdR Groupe S&E\_revu

190125\_KEY\_Tableau\_Suivi\_Mensuel\_Décembre\_2018

#### **Documents de capitalisation**

Aide alimentaire AVSF 2012/2013

Capitalisation marchés PNT VP1

### Évaluations

Rapports ROM pour les 5 consortia du programme KEY

Rapport EIMS1\_KEYMali\_GroupeURD\_2019

EIMS2\_KEY\_TdR\_Final Validé 08072019

### Études

RAPPORT FINAL DE L'ETUDE BASE+CAP\_FINAL\_CRIS\_LAFIA PRORESA\_URD

2019 17 04 Rapport SOS Provisoire étude diagnostique cadres

### Autre

Plus-value RM ARC-KEY

Rapport de Mission\_programme KEY 01092017

### Liste des personnes ayant contribué à cette étude

Tous les participants des 5 consortia ayant assisté aux différents ateliers de capitalisation : Responsables des 5 consortia du programme KEY (Chef(fe) de mission, Coordinateur, etc.), Chargés de suivi & Évaluation, Responsables administratif et financier, Coordinateurs et chefs de projet terrain SOS Sahel.

Toutes les personnes ci-dessous ayant contribué via un entretien individuel et/ou au questionnaire en ligne : Marion Saurel (DUE), Marc Chapon (AVSF), Mahamadi Ouermi (LVIA), Laurent (HI), Natacha Calandres (SI), Harouna Moussa Ibrahim (SI), Vincent Boulardot (Cluster SA), Yacouba Maiga (SOS Sahel), Ousmane Ag Hamatou (LVIA), Fa Coulibaly (CRS), Giuseppe Bonati (HI), Mama Dembele (AVSF), Banywesize Claude Chigangu (Cluster Nutrition), Joseph Benita (Groupe URD), Mahamadi Ouermi (LVIA), Dramane Sow (SOS Sahel), Hassane Hamadou (NRC), MAHAMANE Yéhia (HI), Aliou TRAORÉ (HI), Abdallahi AG MOHAMED (HI), Mukezangango Juvénal (HI), Loïc Bertrand Biango Nyama (SI), Wandey Ag Ahmed (Groupe URD), Paloma Casaseca (Groupe URD), François Grünwald (Groupe URD).

### Ressources bibliographiques

Ansake, H (2016), *WORKING IN A CONSORTIUM, Lessons Learned from the Shifting the Power Project in Ethiopia*, Disasters & Emergencies Preparedness Programme (DEPP) Learning Project, Action Against Hunger.

Ayer, C. Sissling, D. (2019), *NRC Lebanon Consortia Learning: External Report*, Norwegian Refugee Council.

Boulardot, V. (2014), *DOCUMENT DE CAPITALISATION Projet du Cadre Commun sur les Filets Sociaux Saisonniers au Nord du Mali, régions de Tombouctou et Gao – Partie 1*, ACF, DRC, HI, OXFAM et SOLIDARITE.

Goldmann, R. (2015), *DOCUMENT DE CAPITALISATION Projet du Cadre Commun sur les Filets Sociaux Saisonniers au Nord du Mali, régions de Tombouctou et Gao – Partie 2*, ACF, DRC, HI, OXFAM et SOLIDARITE.

LCC, (2017), *LEBANON CASH CONSORTIUM (LCC) Lessons Learned from large scale cash-programming in Lebanon 2014 – 2017*, ACTED, CARE, IRC, Save the Children, Solidarités International and World Vision.



Financé par l'Union européenne

**EUROPEAN UNION  
EMERGENCY TRUST  
FUND FOR AFRICA**

#progKEY

Co.mali@urd.org